

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Řízení nákupu v příspěvkové organizaci
Supply Chain Management in a Semi-budgetary Organization

Student: Zuzana Feniková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Klézl

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Feniková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: Řízení nákupu v příspěvkové organizaci
Supply Chain Management in a Semi-budgetary Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika Nemocnice s poliklinikou Havířov, p. o.
 3. Teoretická východiska řízení nákupu v příspěvkové organizaci
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza řízení nákupu a zásob
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BOUKAL, Petr et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2009. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MONCZKA, Robert M. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed. Mason: South Western, 2008. 840 p. ISBN 978-0324381344.

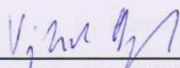
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vojtěch Klézl**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016

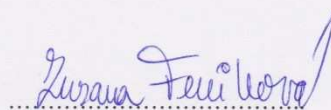



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 15.7.2016.



Zuzana Feniková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Vojtěchu Klézlovi za odborné vedení a rady, poskytnuté v průběhu zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem pracovníkům Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvkové organizace, za cenné informace a čas.

Obsah

1	ÚVOD	- 5 -
2	CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE S POLIKLINIKOU HAVÍŘOV, P.O.	- 6 -
2.1	Financování NsP.....	- 7 -
2.2	Rozbor hospodaření v roce 2015	- 8 -
2.2.1	Hospodářský výsledek.....	- 8 -
2.2.2	Výnosy.....	- 9 -
2.2.3	Náklady	- 9 -
2.2.4	Investiční činnost v roce 2015	- 11 -
2.3	Nákupní strategie v NsP	- 12 -
2.4	Veřejné zakázky v NsP.....	- 12 -
2.5	E-aukce v NsP	- 14 -
2.6	Hodnocení dodavatelů v NsP	- 15 -
2.7	Nákup materiálu a skladování v NsP.....	- 17 -
2.7.1	Nákup do centrálního skladu	- 19 -
2.7.2	Příruční sklady.....	- 20 -
2.7.3	Nákup materiálu do konsignačních skladů	- 20 -
2.7.4	Nákup do skladu léků	- 21 -
2.7.5	Nákup krve a krevních derivátů	- 21 -
2.7.6	Nákup zásob do skladu potravin.....	- 22 -
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ NÁKUPU V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	- 22 -
3.1	Příspěvková organizace	- 22 -
3.2	Zdravotnictví	- 24 -
3.3	Řízení nákupu.....	- 26 -
3.4	Řízení zásob	- 29 -
3.5	Řízení dodavatelského řetězce	- 30 -
3.5.1	Strategické řízení řetězce.....	- 31 -
3.5.2	Operativní řízení řetězce.....	- 31 -
3.6	Řízení nákupu a dodavatelského řetězce v nemocnici	- 32 -
3.7	Veřejné zakázky	- 33 -
3.8	E-aukce.....	- 34 -
3.9	Hodnocení dodavatelů	- 36 -
3.10	Strategie řízení materiálových zásob.....	- 37 -
3.10.1	Just-in-time (JIT).....	- 37 -
3.10.2	Metoda ABC, Paretova analýza	- 39 -
3.10.3	Analýza XYZ	- 43 -
3.10.4	Analýza portfolia	- 44 -

3.10.5	Kraljicova matice.....	- 45 -
4	METODIKA VÝZKUMU	- 49 -
4.1	Získání dat	- 49 -
4.2	Výzkumný cíl	- 50 -
4.3	Použitá data	- 51 -
4.4	Aplikační část.....	- 51 -
5	ANALÝZA ŘÍZENÍ NÁKUPU A ZÁSOB	- 53 -
5.1	Analýza ABC	- 53 -
5.1.1	Vyhodnocení ABC analýzy	- 56 -
5.2	Analýza XYZ	- 59 -
5.3	Kraljicova matice	- 62 -
5.4	E-aukce.....	- 63 -
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	- 67 -
7	ZÁVĚR.....	- 71 -
	Seznam použité literatury	- 72 -
	Seznam zkratk.....	- 75 -
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Řízení nákupu v organizaci je nepochybně jednou z podstatných činností přispívající k dosahování podnikových cílů. Zatímco výrobní podniky mají v této oblasti poměrně široký prostor, v případě příspěvkových organizací panuje mnoho omezujících podmínek. Hospodaření příspěvkových organizací je usměrňováno zákonem, zřizovatelem a zatěžováno nedostatkem financí. Ve zdravotnictví vzhledem k neustále se navyšujícím cenám léků, materiálu i přístrojů je nezbytné zásobování věnovat zvýšenou pozornost. Pro tyto účely jsou k dispozici různé informační a komunikační technologie, které řízení nákupu i samotné zásobování zjednoduší ať už zkrácením doby dodávek zásob, či snižováním nákladů na skladování, tak zefektivnění nákupu např. pomocí e-aukcí. Aby byla organizace ve své činnosti efektivní, je důležité dobře zvolit strategii nákupu, která pomůže ušetřit řadu peněžních prostředků. Pro co největší efekt by se tato strategie měla zabývat dlouhodobějšími cíli.

Příspěvkovou organizací, která byla pro tuto bakalářskou práci konkrétně vybrána je Nemocnici s poliklinikou Havířov, příspěvková organizace, dále jako „NsP, organizace, nemocnice Havířov“, která splňuje všechny parametry tohoto druhu organizace. Jejím zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Hospodaří se záporným hospodářským výsledkem a na základě provedených analýz řízení nákupu lze této organizaci doporučit řadu návrhů, které by vedly ke snížení rozpočtového schodku. V druhé kapitole jsou uvedeny základní informace o organizaci, přiblížení jejího financování a hospodaření. Další kapitola je pak zaměřena na teoretická východiska, kterými jsou například definování příspěvkových organizací, zdravotnictví či řízení nákupu. Metodika výzkumu popisuje jednotlivé strategie řízení zásob a rozdělení skladů v dané organizaci. V analytické části je pak teorie převedena do praxe a provedena analýza pomocí různých metod na konkrétní organizaci.

Cílem této bakalářské práce je pomocí provedených analýz interních dat a hloubkového rozhovoru s manažerem pro farmaekonomiku, manažerkou skladu, manažerkou stravovacího provozu odhalit případné nedostatky při tvorbě zásob a při výběru dodavatelů a na základě těchto výsledků pak doporučit organizaci další postup, který by efektivně v rámci navrhovaných doporučení přispěl ke zlepšení hospodářského výsledku organizace a vyšší transparentnosti dodavatelského řetězce.

2 CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE S POLIKLINIKOU HAVÍŘOV, P.O.

Nemocnice s poliklinikou Havířov byla slavnostně otevřena v prosinci roku 1969, avšak až na základě zákona č. 290/2002 Sb. se příspěvková organizace stala dnem 1. ledna 2003 příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. Statutárním orgánem je ředitel, který jedná ve všech věcech příspěvkové organizace osobně a samostatně. Je jmenován a odvoláván Radou Moravskoslezského kraje. [28]

Nemocnice Havířov je jediné lůžkové zdravotnické zařízení na území města Havířova, které poskytuje zdravotnické služby pro přibližně 100 000 obyvatel. Ke konci roku 2015 byla lůžková péče poskytnuta na 413 standardních lůžkách, z toho na 383 lůžkách akutní péče a následná péče na 30 lůžkách. V nemocnici funguje celkem 57 ambulancí. V roce 2015 bylo v nemocnici hospitalizováno 15 617 pacientů na akutních lůžkách, na LDN 271 pacientů. Jsou zde poskytovány ambulantní zdravotní služby v odborných ambulancích, které spadají pod samostatné primariáty nebo jsou samostatně vedeny pod poliklinikou. Ambulantně bylo v nemocnici v roce 2015 provedeno 279 060 ošetření. Bylo provedeno 643 porodů a 5 091 operací. [28]

Mezi hlavní činnost nemocnice patří poskytování a organizování ústavní i ambulantní základní a specializované diagnostické a léčebné péče, včetně preventivních opatření, jakož i zajišťování ostatních služeb a poskytování zdravotní péče, včetně preventivních opatření, dále zajišťování ostatních služeb s poskytováním zdravotní péče souvisejících, ústavní, komplementární a ambulantní zdravotní péče. Nemocnice poskytuje lůžkovou péči v oborech vnitřní lékařství, neurologie, geriatric, rehabilitační a fyzikální medicína, infekční lékařství, dětské lékařství, psychiatrie, chirurgie, anesteziologicko-resuscitační, gynekologie a porodnictví, urologie a další. V oborech komplementární péče zajišťuje například hematologii a transfúzní lékařství, klinickou biochemii či radiologii. V ambulantní péči pak obory jako je diabetologie, endokrinologie, revmatologie, angiologie, kardiologie, neurologie, klinická onkologie a další. Nemocnice také poskytuje lékárenskou péči v lékárně s odbornými pracovišti v rozsahu výdejní činnosti pro veřejnost, výdej na žádanky pro ambulantní zdravotnická zařízení, pro lůžková zdravotnická zařízení, lékárenská pohotovostní služba, vstupní kontrola léčivých a pomocných látek. Mezi doplňkové činnosti pak patří například hostinská činnost, sterilizace prostředků zdravotnické techniky a materiálu, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, masérské, rekondiční a regenerační služby a další. [27]

2.1 Financování NsP

Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvková organizace získává finance z různých zdrojů. Hlavním zdrojem financování jsou zdravotní pojišťovny, se kterými má nemocnice uzavřené smlouvy. V roce 2015 se jednalo o VZP, OZP, ZP Škoda, ZP MV ČR a RBP. Nemocnice poskytuje pacientům péči v rozsahu výkonů dle smluv se zdravotními pojišťovnami, které těmto pojišťovnám následně vyúčtovává. Dále jsou finance poskytovány přímo od zřizovatele, kterým je Moravskoslezský kraj. Prostředky kraje jsou určeny přímo na provoz nebo investiční akce. Tyto peněžní prostředky se využívají především pro pokrytí výdajů spojených s opravami z důvodu mimořádných situací, zabezpečení lékařské pohotovostní služby, pro zvyšování úrovně hotelových služeb pro pacienty a pro zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. Další finanční podporu ve formě dotací dostává organizace prostřednictvím MSK od MZ ČR a z Evropských fondů formou realizace projektů. Jedná se zejména o prostředky na vzdělávání zdravotnických pracovníků, ale také na financování investičních akcí spojených s rekonstrukcemi budov i vnitřního traktu. Nemocnice tedy převážně hospodáří s finančními prostředky, které získává vlastní činností, vedle příspěvků zřizovatele lze zmínit také peněžní dary od FO a PO. Další přísun peněžních prostředků nemocnice zabezpečuje doplňkovou činností. Hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti musí být vedeno odděleně. Majetek příspěvkové organizace je vlastnictvím zřizovatele, zřizovatel na základě svého rozhodnutí a s ohledem na činnost příspěvkové organizace převádí tento majetek bezúplatně. Majetek může příspěvková organizace nabýt rovněž darem nebo děděním s předchozím souhlasem zřizovatele. V případě, že by chtěla organizace využít finanční podporu pomocí půjčky či úvěru, lze uzavřít písemnou smlouvu s bankou pouze se souhlasem zřizovatele. V rozvaze příspěvkové organizace nelze najít cenné papíry, které nesmí být pořízovány dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Z tohoto důvodu nemá příspěvková organizace žádný dlouhodobý finanční majetek. Nemocnice vytváří peněžní fondy: rezervní, investiční, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb. Zůstatky těchto fondů převádí do následujícího roku. Fondy by měli být kryty finančními prostředky. Účetním obdobím je kalendářní rok. Výsledkem hospodaření by měl být vyrovnaný hospodářský výsledek, tzn. nulový rozdíl mezi výnosy a náklady. [32]

2.2 Rozbor hospodaření v roce 2015

2.2.1 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek nemocnice za období roku 2015 vykazoval ztrátový charakter ve výši -19 290 tis. Kč. V oblasti hlavní činnosti se nemocnice potýkala se ztrátou v hodnotě - 18 877 tis. Kč, zato v doplňkové činnosti vykázala zisk ve výši 871 tis. Kč. Oproti roku 2014 se hospodářský výsledek zhoršil o 18 098 tis. Kč. Tehdy nemocnice vykázala hospodářský výsledek ve výši -1 192 tis. Kč. Do konečného hospodářského výsledku byl promítnut i nekrytý fond reprodukce majetku ve výši 14 175 tis. Kč, tzn. odpisy viz. Tab. 2.1. [32]

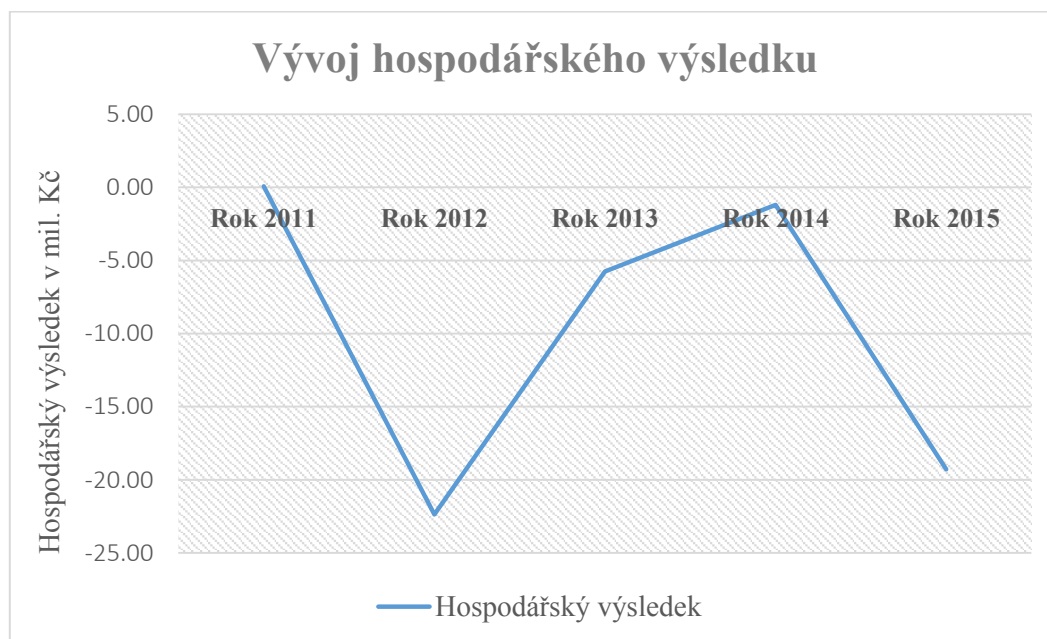
Tab. 2.1 Hlavní ukazatele hospodaření v letech 2013 - 2015

v tis. Kč

Hlavní ukazatele hospodaření	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015	Absolutní rozdíl	Procentní vyjádření
	1	2	3	(3-2)	(3/2)
Výnosy	729 400	735 294	755 360	+ 20 066	103 %
Náklady	735 149	736 486	774 650	+ 38 164	105 %
HV	- 5749	- 1 192	- 19 290	- 18 098	X

Zdroj: vlastní zpracování dle [31][32]

Obr. 2.1 Vývoj hospodářského výsledku

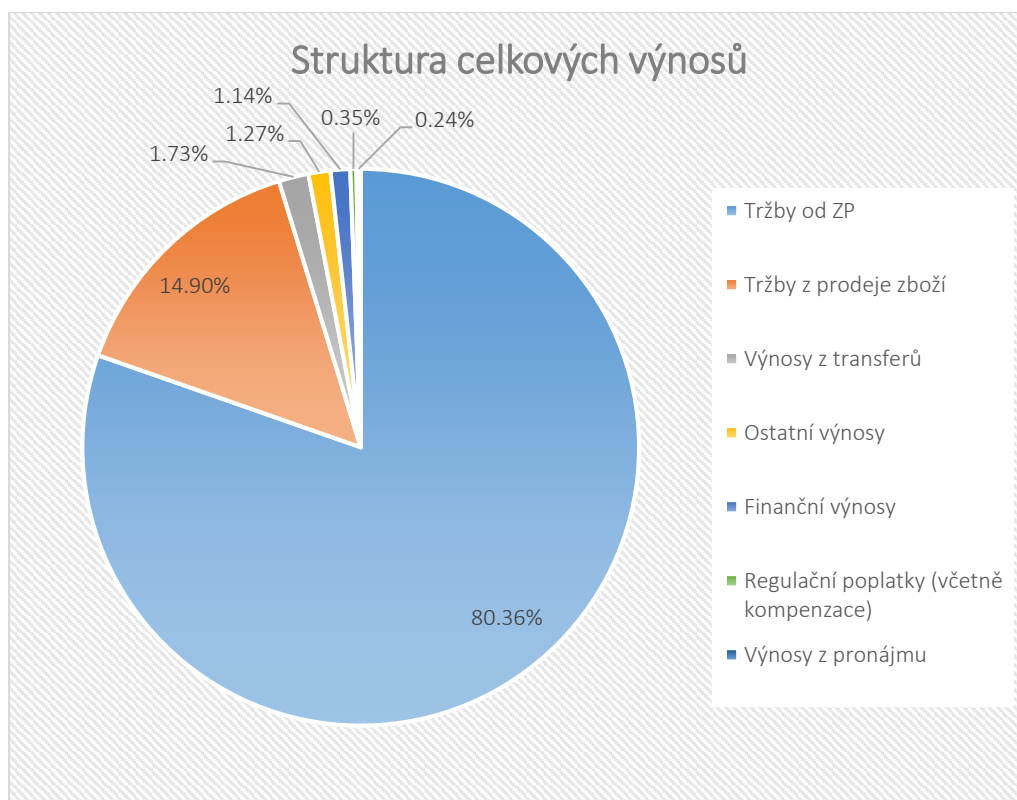


Zdroj: vlastní zpracování dle [31][32]

2.2.2 Výnosy

Výnosy nemocnice v roce 2015 činily celkem 755 369 tis. Kč, z toho 746 910 tis. Kč z hlavní činnosti a 8 450 tis. Kč z doplňkové činnosti, což je celkem o 20 066 tis. Kč více než v roce 2014. Nejvýznamnější vliv na celkové výnosy měly tržby od zdravotních pojišťoven, které činily v roce 2015 celkem 26 353 tis. Kč a tvořily tak 80,36 % celkových výnosů viz. Obr. 2.2. Mezi další významné vlivy podílející se na nárůstu výnosů patřily tržby z prodeje zboží v lékárně. Tyto tržby se meziročně zvýšily o 9 077 tis. Kč a obsadily tak druhou příčku s 14,90 %. U ostatních složek výnosů došlo k nárůstu oproti minulému období o 3 511 tis. Kč. Zásadní vliv na tom mělo ukončení vlastní prádelny, kdy došlo k odprodeji prádla a majetku prádelny soukromému provozovateli. [32]

Obr. 2.2 Struktura celkových výnosů za rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [32]

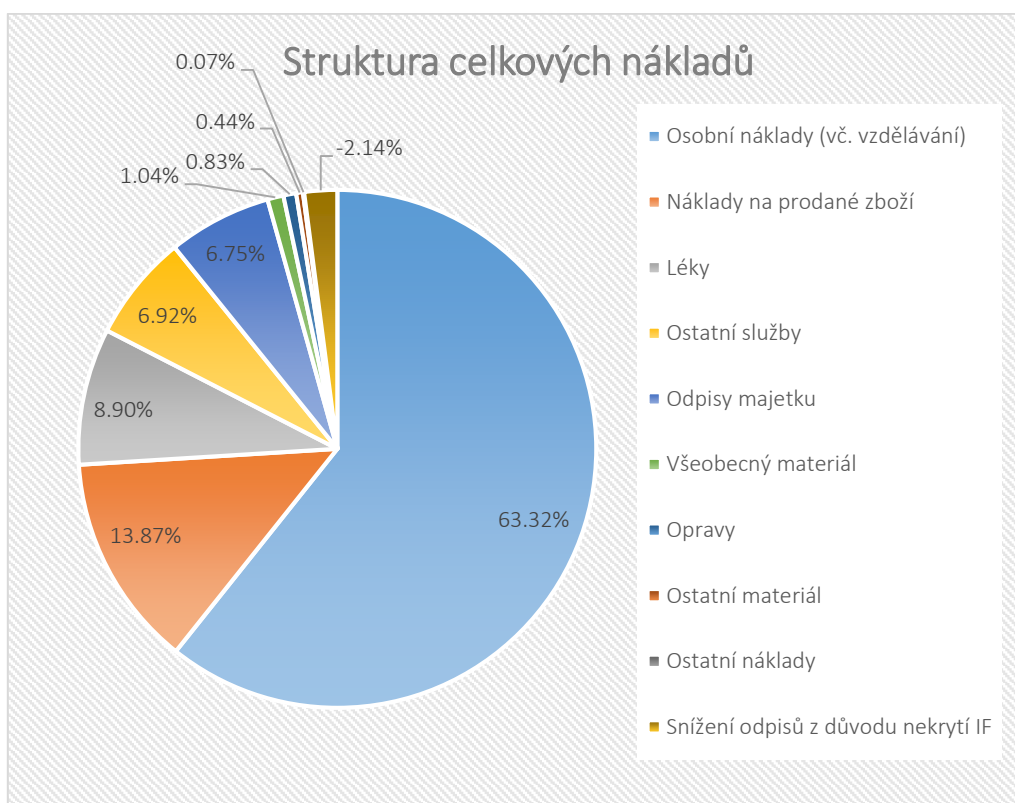
2.2.3 Náklady

Jak uvádí Tab. 2.1, hodnota celkových nákladů za rok 2015 byla vyčíslena na 774 650 tis. Kč, z toho v hlavní činnosti 766 928 tis. Kč a doplňkové činnosti 7 722 tis. Kč. Náklady meziročně vzrostly o 38 164 tis. Kč. Nejvýraznější nárůst nákladů se projevil v nákladech osobních ve výši 13 918 tis. Kč, což představuje 63,32 % celkových nákladů. Je to ovlivněno

především 5% nárůstem tarifních platů, které jsou upraveny nařízením vlády č. 303/2014 Sb. Nejvýraznější pokles je patrný u všeobecného materiálu a to v hodnotě -1 500 tis. Kč. Druhou největší skupinou jsou náklady na prodané zboží, které zaujímalo 13,87 %. [32]

Nemocnice Havířov měla vlastní prádelnu, jejíž činnost ukončila v dubnu 2015, což se odrazilo v nárůstu nákladů na ostatní služby ve výši 7 100 tis. Kč. Praní a opravy prádla nyní zabezpečuje externí dodavatelská firma. V roce 2014 došlo ke změně metodiky odepisování majetku, na základě které došlo ke zvýšení nákladů na odpisy majetku a to v celkové hodnotě 2 810 tis. Kč. V roce 2015 probíhala rekonstrukce některých lůžkových stanic, kvůli které byla omezena lůžková kapacita, bylo hospitalizováno méně pacientů a tím pádem vznikly nižší materiálové náklady v celkové hodnotě 11 935 tis. Kč oproti roku 2014, zejména pak léky a údržbářský materiál viz. Obr. 2.3. [32]

Obr. 2.3 Struktura celkových nákladů za rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [32]

2.2.4 Investiční činnost v roce 2015

V roce 2015 došlo k investičním činnostem, mezi které patří:

- ♦ rekonstrukce geriatrického oddělení,
- ♦ rekonstrukce sociálních zařízení lůžkových oddělení chirurgie a interny,
- ♦ výměna výtahů,
- ♦ nákup zdravotnické techniky,
- ♦ pořízení softwaru z vlastních zdrojů,
- ♦ pořízení hardware.

Celkem byly realizovány investice v hodnotě 15 102 tis. Kč. Investice byly financovány z různých zdrojů viz. Tab.2.2. [32]

Tab. 2.2 Přehled pořízení investic podle zdrojů

v tis. Kč

Rok 2015		DM pořízený
Z vlastních zdrojů	DNM	1 125,91
	stavební	780,78
	strojní	8 444,18
	celkem	10 350,87
Ze státního rozpočtu	DNM	0,00
	stavební	0,00
	strojní	0,00
	celkem	0,00
Z rozpočtu KÚ MSK	DNM	0,00
	stavební	4 751,35
	strojní	0,00
	celkem	4 751,35
Ostatní zdroje	DNM	0,00
	stavební	0,00
	strojní	0,00
	celkem	0,00
Celkem	DNM	1 125,91
	stavební	5 532,13
	strojní	8 444,18
	celkem	15 102,22

Zdroj: [32]

Dále také došlo k údržbám a opravám, například výměně automatických dveří u služebního vchodu, výměna svislých rozvodů vody v bloku A, výměna linolea na lůžkové stanici psychiatrie a dětského oddělení, údržba nemocničního parku a další. [32]

Nemocnice s poliklinikou provozuje mimo hlavní činnosti i činnosti doplňkové. Celkový zisk z doplňkové činnosti ve výši 727 tis. Kč byl použit pro financování hlavní činnosti a představoval podíl na celkových výnosech 1,12 %. [32]

2.3 Nákupní strategie v NsP

Nákupní strategie NsP je zaměřena především na snižování nákladů a to jak z hlediska nákupu potřebných komodit za co nejnížší ceny, tak z hlediska výše skladových zásob. Typy zásob pořizovaných nemocnicí lze shrnout do 10 skupin. Jedná se o SZM, léky, potraviny, krev, všeobecný materiál, materiál pro údržbu, DDHMO, prádlo a OOPP, pohonné hmoty a knihy. Dodavatelé materiálů byli u převážné většiny zásob vybráni nemocnicí v důsledku splnění zadávacích podmínek pro veřejné zakázky, u kterých je výběrový kritériem nejnížší cena. Stejně tak je vybírán dodavatel u léků na základě e-aukcí. U nákupu produktů, které nepodléhají dle zákona, ani na základě vnitřních norem organizace podmínkám veřejné zakázky, se dodavatel vybírá rovněž podle nejnížších cen nabízeného sortimentu. Svou roli při výběru dodavatelů hraje samozřejmě i důvěryhodnost dodavatele. [6][8]

Na rozdíl od průmyslových firem je nemocnice považována z hlediska podnikatelského rizika za bezpečnou organizaci, což se projevuje zejména tím, že dodavatelé sami nabízejí nemocnici sortiment zboží a jsou ochotni při pravidelných odběrech snížit cenu. Proto nemocnice nemusí v tomto ohledu dodavatele oslovovat sama. V případě zdravotnického materiálu a léků existuje v některých případech pouze jeden dodavatel v ČR, který je schopen uspokojit požadavek na dodání příslušného materiálu, jedná se například o tělní náhrady apod.[8][33]

2.4 Veřejné zakázky v NsP

Za veřejnou zakázku je považována zakázka realizovaná na základě písemné smlouvy mezi nemocnicí jako zadavatelem a jedním či více dodavateli. Předmětem smlouvy je úplatné poskytnutí dodávek služeb nebo stavebních prací. Podle předpokládané hodnoty se veřejné zakázky dělí na nadlimitní, podlimitní a veřejné zakázky malého rozsahu. Předpokládaná hodnota se stanovuje bez DPH. Manažer informačních technologií nebo určený náměstek rozhodují o rozsahu a zadání zakázky podle oblasti své odpovědnosti.

Limit pro nadlimitní veřejnou zakázku stanoví prováděcí předpis pro jednotlivé kategorie zadavatelů, oblasti a druhy veřejných zakázek, případně kategorie dodávek nebo služeb. U podlimitní veřejné zakázky činí předpokládaná hodnota na dodávky nebo veřejné zakázky na služby nejméně 2 000 000 Kč, na stavební práce nejméně 6 000 000 Kč a nedosáhne finančního limitu pro nadlimitní veřejnou zakázku. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky malého rozsahu nedosáhne v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč. [32]

Postup nemocnice jako zadavatele v případě veřejných zakázek malého rozsahu I. kategorie, kdy objem požadovaného materiálu nedosáhne 100 000,- Kč bez DPH, upravuje vnitřní předpis. Oslovují se zde minimálně 3 dodavatelé k účasti na výběrovém řízení. V případě havárie rozhoduje příslušný náměstek nebo IT manažer, kdy musí veřejnou zakázku zadat ve velmi naléhavé situaci, kterou svým chováním nezapříčinil a ani jinak nepředvídal, a vzhledem k časovému omezení není možné zadávat VZ v jiném zadávacím řízení. Důležitý podklad pro realizaci VZ je žádanka, která musí být schválena, aby zajistila dodání, služby, stavební práce a další. Zároveň je povinen využívat své zkušenosti a informace na trhu. Příslušný náměstek nebo IT manažer je zodpovědný za zadávání VZ odpovídající právním předpisům, vnitřním předpisům, usneseními Rady kraje a písemnými pokyny ředitele NsP. Smlouva k uzavření VZ musí mít písemnou formu.

V případě zakázky malého rozsahu II. kategorie, od 100 000,- Kč bez DPH, je výběrové řízení realizováno výhradně elektronicky v prostředí elektronického nástroje Softender. Také veškerá komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem musí být prováděna elektronickou formou. Zadávací řízení, které připravuje vedoucí zakázky, musí splňovat předepsané podmínky, které jsou stejné pro všechny dodavatele. K podání nabídky musí být osloveni minimálně 3 dodavatelé. Nabídky jsou vyhodnoceny nejméně 4 člennou komisí jmenovanou ředitelem, která posoudí a zhodnotí nabídky a na základě toho určí pořadí uchazečů dle stanovených podmínek. Vedoucí komise sepíše zápis v přehledné formě, který je následně v co nejkratší době předložen řediteli nemocnice. Nabídka může být přijata, nepřijata nebo dojde ke zrušení zadání zakázky. Účastníci výběrového řízení musí být o výsledku informováni, neprodleně po rozhodnutí ředitele a to prostřednictvím Softenderu. V případě, že byli někteří uchazeči z výběrového řízení vyloučeni, budou o této skutečnosti informováni, včetně uvedení důvodu. O výběru dodavatele a uzavření smlouvy rozhoduje ředitel. Ze zákona plyne povinnost archivace dokumentů o zakázce a záznamech o elektronických úkonech v tištěné či elektronické podobě po dobu 10 let od doby uzavření smlouvy.[33]

Nemocnice realizuje řadu veřejných zakázek, které jsou rozděleny do jednotlivých kategorií. V kategorii podlimitních VZ se jedná především o vysoutěžení rouškování, jehel, stříkaček, jednorázových rukavic a obvazového materiálu. Do veřejných zakázek malého rozsahu lze zařadit soutěž na zápůjčku přístroje a dodávky spotřebního materiálu s tím spojené, např. elektrofortéza na agarozovém gelu, přístroj pro koagulační vyšetření u pacientů, automatická močová linka a další.

2.5 E-aukce v NsP

Do elektronických aukcí se obvykle zařazují léky s ročním obratem nad 10 000,- Kč. Pro účely aukce jsou léky rozřazeny do tzv. ATC skupin, (mezinárodní anatomicko-terapeutické třídění), a dále podle jednotlivých účinných látek, lékových forem a sil. Nemocnice v prostředí používaného e-aukčního portálu zadá jednotlivé položky v rámci jednotlivé e-aukce. Zájemci o účast v dané e-aukci mohou po obdržení přístupu do e-aukce podat své nabídky a v okamžiku reálného spuštění e-aukce reagovat úpravou ceny soutěžených položek. Vítězí dodavatelé s nejnižší cenou. Cena se stanovuje na jednotku požadovaného léku např. na 1 tabletu. Vstupní cena před aukcí je obvykle stanovena z předchozího kalendářního roku. Může se jednat o cenu, která již v minulosti byla získána prostřednictvím e-aukce nebo cena, za kterou se lék obvykle prodává, pokud ještě nebyla cena soutěžena prostřednictvím e-aukce. Počet jednotek je stanoven podle spotřeby minulého období.

V případě, kdy se nemocnice Havířov rozhodne uspořádat e-aukci, musí o tom obeznámit dodavatele. Vytvoří pozvánku, která je jednotlivým dodavatelům zaslána na e-mail. Obsahuje datum a čas, kdy bude zpřístupněn internetový portál pro zadávání soutěžních nabídek. Termín, dokdy nejpozději je možno nabídky zadávat. Je také upřesněno, zda se jedná o soutěžní či nesoutěžní charakter. U nesoutěžního charakteru jsou dodavatelé upozorněni, že má poptávkově řízení nesoutěžní charakter, uchazečům se nezobrazují konkurenční nabídky a to ani v průběhu poptávkového kola, ani po jeho ukončení. Cenové nabídky jednotlivých uchazečů jsou k dispozici výlučně zadavateli, který připouští dílčí plnění. Následně je uveden předmět poptávky, což jsou přesně definované jednotlivé položky. Uvádí se pořadí, název položky, měrná jednotka a množství, kdy je každou vloženou cenovou nabídku nutné potvrdit. Účastník má možnost vložit ke každé položce komentář. Poté jsou zde vypsány zadávací podmínky, které se týkají ceny včetně DPH, dopravy, instalace a ostatních nákladů; platebních podmínek, které jsou většinou 60 dní ode dne doručení faktury objednateli; dodacích podmínek, které jsou uvedeny v řádech dnů; období nákupu, kdy bude nákup uskutečněn; realizace

objednávek, které bývají většinou 5 dní, avšak doba se může lišit; ostatních podmínek, kdy si zadavatel vyhrazuje právo odmítnout všechny předložené nabídky, soutěž zrušit nebo vyhlásit další kolo, a je také povinen všem účastníkům případně změny neprodleně oznámit; pravidel on-li výběrových řízení PROE.BIZ, jež má další pravidla pro elektronické aukce. Nesmí chybět kontakty vyhlašovatele a realizátora poptávkového řízení, kontakt pro veškeré dotazy k předmětu elektronického poptávkového řízení, který se týká právě firmy poskytující e-aukce, Houston PROE.BIZ. Dále kontakt uvedený pro případ dotazů vzhledem k technickému zabezpečení elektronického poptávkového řízení. A jako poslední informace je zde uveden návod, který uvádí technické nároky e-aukčního softwaru PROE.BIZ, jak lze do e-aukční síně vstoupit, jak se z e-aukční síně odhlásit, jak postupovat při zadávání nabídky.[33]

2.6 Hodnocení dodavatelů v NsP

Hodnocení dodavatelů v NsP spadá do kompetencí zaměstnanců odpovědných za nákup materiálu, majetku nebo služeb. Toto hodnocení je zaměřeno na dodavatele, kteří zajišťují dodávky opakovaně, hodnocení má probíhat 1x ročně. U individuálních dodavatelů nejpozději do konce záruční lhůty u dodaného materiálu. Za předpokladu, že u stálého dodavatele došlo k zásadním změnám oproti předešlému hodnocení, je nutno provést hodnocení za kratší dobu.

Hodnocení dodavatelů se má podle směrnice organizace provádět prostřednictvím hodnotícího formuláře. S údaji o hodnocení se má nakládat jako s důvěrnými, nesmí být zpřístupněny třetím stranám. Pro ukázkou jsou v následujícím textu uvedena kritéria a bodové hodnoty k hodnocení dodavatelů.

1. Hodnocení kvality – tzn. počet a závažnost zaznamenaných neshod vzhledem k počtu dodávek:

0 reklamací	4 body
1 – 3 reklamace	3 body
4 – 5 reklamací	2 body
5 a více reklamací	1 bod

Za tímto účelem je potřeba průběžně vést záznamy o reklamacích na dodavatele a zaznamenávat případy neshodných plnění, aby mohla být hodnocena kvalita dodavatelů.

2. Hodnocení ceny

Ekonomicky výhodnější cena	1 bod
Ekonomicky nevýhodná cena	0 bodů

Hodnocení ceny je prováděno porovnáním s alternativním dodavatelem na danou položku. Dále bude hodnoceno, zda v průběhu roku došlo ke změně ceny, zda dodavatel poskytuje slevy.

3. Hodnocení splatnosti

30 dní a více	4 body
14 – 29 dní	3 body
Platba hotově	2 body
Zálohová platba	1 bod

4. Hodnocení dodacích lhůt

Do 3 dnů	4 body
Do 7 dnů	3 body
Do 14 dnů	2 body
Do 1 měsíce	1 bod

5. Hodnocení dodacích podmínek

Doprava dodavatelem na náklady dodavatele	4 body
Doprava dodavatelem na náklady organizace	3 body
Doprava přes dopravce	2 body
Vlastní doprava	1 bod

Podle výše uvedených kritérií je vyhodnocení zařízení do skupin následující

1. Skupina: zcela vyhovující 15 a více bodů
2. Skupina: vyhovující 14 – 10 bodů
3. Skupina: nevyhovující 9 a méně bodů

Na základě souhrnného hodnocení dodavatelů je rozhodováno o dodavatelích pro následujících rok. [32]

Reálně však k formálnímu hodnocení dodavatelů dle uvedených kritérií nedochází. Dodavatelé se hodnotí pouze neformálně na základě zkušeností z předchozích let, případně na základě referencí jiných zdravotnických zařízení.

2.7 Nákup materiálu a skladování v NsP

Jednotlivé položky na skladě jsou obecně označovány pojmem „materiál“ či „zásoby“. Do materiálu se zahrnují suroviny, pomocné látky, látky potřebné pro zajištění provozu, náhradní díly, obaly a obalové materiály, další hmotné movité věci. Jednotlivé položky zásob vymezuje § 20 vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Zásoby jsou oceňovány na základě zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 25, odst. 4 a § 57 vyhlášky č. 410/2009 Sb. Jedná se o zásoby nakoupené pořizovací cenou, zásoby vytvořené vlastní činností na vlastní náklady a zásoby v případech bezúplatného nabytí reprodukční pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny zásob také náklady související s jejich pořízením. Jde zejména o přepravné, provize, clo a pojistné. Z vnitropodnikových služeb, které souvisejí s nákupem zásob a jejich zpracováním, se do pořizovací ceny zahrnuje pouze přepravné a vlastní náklady na zpracování materiálu. Úroky z úvěrů a zápůjček poskytnutých na pořízení zásob nejsou součástí pořizovací ceny.[25]

V organizaci je zaveden logistický systém, který pro oceňování úbytků zásob léků, SZM, všeobecného materiálu, olejů a mazadel, materiálu pro údržbu využívá oceňování v pevných cenách a při oceňování DDHM využívá způsob oceňování FIFO. Tato metoda je anglickou zkratkou pro First In, First Out, která, jak už název vypovídá, funguje na principu, že zboží dodané do skladu jako první je také jako první ze skladu vyloženo. Každá zásoba má v nemocnici stanovené normy úbytků, které vymezují horní hranici úbytku hodnot zásob při maloobchodním prodeji zboží, posuzovaného jako nezaviněné snížení hodnoty zásob, daňově uznatelné dle § 25 zákona č. 568/92 Sb., o dani z příjmu. Norma ztrát zahrnuje ztráty vzniklé přirozeným úbytkem materiálu, ztráty vzniklé vyřazením, vzorky odebrané Státním ústavem pro kontrolu léčiv, ztráty vzniklé manipulací či vzniklé expirací.[32]

Z hlediska tvorby skladových zásob udržuje nemocnice Havířov nezbytnou pojistnou zásobu pro případ mimořádných událostí. Může jít například o hromadné havárie, požáry. Jedná tak především u položek spotřebního zdravotnického materiálu, jako jsou obvazy, jehly, stříkačky, rukavice, odsávací rourky, kanyly a další. V rámci nemocnic zřizovaných MSK, se jedná o povinnost vytvářet pojistnou zásobu uvedeného materiálu ve všech krajských nemocnicích a také o povinnost v případě mimořádných událostí zapůjčit požadovaný sortiment jiné nemocnici. Další materiál je pořizován na základě objednávek z oddělení lůžkových i ambulancí, které se vždy 1x měsíčně do 10. kalendářního dne v měsíci, odesílají prostřednictvím elektronického systému pro řízení zásobování „ISYS“ do centrálního skladu.

Na základě žadanek je zpracována hromadná objednávka dle požadovaného druhu materiálu a dle dodavatelů. Po doručení dodávek jsou zásoby předávány do příručních skladů na jednotlivá oddělení. Na jednotlivých odděleních udržují v příručních skladech minimální množství zásob léků a SZM. U krve a krevních derivátů probíhá objednávka směrem k dodavateli v nepravidelném množství, intervalu, nelze předvídat. Zásoby se netvoří vzhledem k různým krevním skupinám a expiraci výrobků. Všeobecný materiál, materiál pro údržbu, DDHMO, prádlo (již pouze boty) a OOPP a knihy, se objednávají prostřednictvím žadanek 1x měsíčně, minimální ani pojistná zásoba se zde netvoří. Pohonné hmoty se v případě potřeby čerpají přímo na benzinové pumpě, tzn. nepravidelně, dle potřeby, zásoby se netvoří.[25]

Pro účely skladování materiálu či zásob jsou v organizaci zřízeny tyto druhy skladů:

- ♦ **Centrální sklad**

Je hlavním skladem v organizaci, přes který jsou přijímány veškeré dodávky, které se následně rozdělují do ostatních skladů dle sortimentu nebo do příručních skladů. Zpracovávají se zde veškeré interní požadavky a tvoří objednávky za organizaci. Prostřednictvím tohoto skladu, se přijímá a ukládá materiál k zabezpečení pojistné nebo minimální zásoby. Zásoby jsou zde doplňovány dle stanovených intervalů objednávání.[19]

- ♦ **Příruční sklady**

Jsou zřizovány za účelem přerozdělení určitého druhu zboží. Jedná se o sklady umístěné hned vedle prodejny či na oddělení a vyznačují se menším množstvím vybraných zásob oproti skladu centrálního. Zboží je zde doplňováno až na základě jeho potřeby a spotřebováváno v krátkém časovém intervalu. Nevytváří se zde minimální ani pojistné zásoby.[15]

- ♦ **Sklady dle skladovaného sortimentu**

Mohou mít charakter příručních skladů, kde se přerozděluje sortiment z centrálního skladu nebo se jedná o samostatné sklady, které samostatně objednávají a uchovávají zásoby, včetně tvorby pojistné nebo minimální zásoby. Může se jednat např. o sklad léků, potravin, IT materiálu apod.

- ♦ **Konsignační sklad**

Je typ skladu, kdy lze minimalizovat stavy zásob tím, že až do spotřeby nefigurují v majetku organizace, tzn., nevážou na sebe finanční prostředky. Dodavatel si zřizuje sklad u svého odběratele. Odběratel si může kdykoli dané zboží v případě potřeby vzít a teprve potom dochází k jeho úhradě. Pro odběratele je tento způsob skladování

podobný způsobu Just-in-time, avšak o jednotlivé zásoby se stará dodavatel. Konsignační sklad je zřízen na základě písemné smlouvy.[32]

2.7.1 Nákup do centrálního skladu

Veškeré nákupy v nemocnici vznikají na základě smluv nebo objednávek. Jejich realizace musí být v cenách, které nepřevyšují ceny obvyklé a to vše v souladu se zákonem č. 40/2015 Sb., o veřejných zakázkách. Musí zde být dodrženy zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Celý proces nákupu se řídí ŘD Vnitřní řídicí a kontrolní systém, ŘD Veřejné zakázky a ŘD Oběh účetních dokladů. Za bezpečnost provozu skladu, dodržování právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti práce a bezpečnosti technických zařízení ve skladě odpovídá vedoucí oddělení centrálního zásobování.[32]

Materiál do centrálního skladu je pořizován na základě objednávek z oddělení lůžkových i ambulancí, které se vždy 1x měsíčně do 10. kalendářního dne v měsíci odesílají prostřednictvím elektronického systému pro řízení zásobování „ISYS“ do centrálního skladu. Na základě žádanek je zpracována hromadná objednávka dle požadovaného druhu materiálu a dle dodavatelů. Příjem doručeného materiálu se uskutečňuje přes zásobovací halu MTZ, kde je zboží na paletovém vozíku převezeno do skladu SZM. Skladnice pak část zboží přeloží na pojízdný vozík, odkud ho uloží do jednotlivých regálů. Skladování materiálu se uskutečňuje v jednotlivých místnostech, kde je materiál rozdělen dle druhu a v návaznosti na logistickou distribuci. Manipulace s materiálem probíhá ručně nebo za pomoci paletových ručních vozíků. Výdej materiálu je podobný jeho příjmu, kdy k manipulaci slouží uzamykatelné kontejnery na kolečkách určené pro další rozvoz.

Z hlediska tvorby skladových zásob udržuje nemocnice Havířov nezbytnou pojistnou zásobu pro případ mimořádných událostí. Může jít například o hromadné havárie, požáry. Jedná tak především u položek spotřebního zdravotnického materiálu, jako jsou obvazy, jehly, stříkačky, rukavice, odsávací rourky, kanyly a další. V rámci nemocnic zřizovaných MSK, se jedná o povinnost vytvářet pojistnou zásobu uvedeného materiálu ve všech krajských nemocnicích a také o povinnost v případě mimořádných událostí zapůjčit požadovaný sortiment jiné nemocnici.

2.7.1.1 Nákup SZM přes oddělení centrálního zásobování

Za spotřební zdravotnický materiál se považuje materiál, který je spotřebováván v souvislosti s péčí o pacienta, tzn. infuzní sety, stříkačky, jednorázové rukavice, sterilní krytí,

obvazový materiál atd. Způsob nákupu spotřebního zdravotnického materiálu je závislý na plánovaném objemu roční spotřeby tohoto materiálu. Na základě jednotlivých požadavků z různých oddělení jsou vystavovány objednávky oddělením centrálního nákupu, jež je uskutečněn na základě uzavřených smluv a objednávek po předchozím příslibu příkazcem operace a správcem rozpočtu, jako v předešlém případě. Doručený materiál do skladu SZM je opět zaveden do skladové evidence příjemkou, jež je opatřena podpisem a doložena společně s dodacím listem k faktuře, která je rovněž potvrzena jednotlivými obchodními referenty odpovědní za nákup. Nákup SZM probíhá prostřednictvím veřejných zakázek. Organizace zřizovaná územně samosprávným celkem je povinná se řídit zákonem č. 137/2006 Sb., zákon o veřejných zakázkách, v platném znění. Tato norma je platná pro všechny veřejné zakázky a pro postupy při zadávání veřejných zakázek, ať už se jedná o nadlimitní či podlimitní.[32]

2.7.1.2 Nákup MTZ přes oddělení centrálního zásobování

Běžné doplňování zásob do skladu se provádí na základě objednávek vystavených oddělením centrálního nákupu s přihlédnutím ke stavu zásob a požadavkům jednotlivých oddělení. Nákup se uskutečňuje až po schválení příkazcem operace a správcem rozpočtu. Doručený materiál na skladě je zaveden do skladové evidence prostřednictvím příjemky, která je opatřena podpisem. Dále se zboží doloží společně s dodacím listem k faktuře, která je vždy potvrzena jednotlivými referenty, jež jsou odpovědní za nákup materiálu. Materiálně technické zabezpečení obsahuje všeobecný materiál, materiál pro údržbu, DDHMO, prádlo a OOPP.

2.7.2 Příruční sklady

Z centrálního skladu putuje část dodávek spotřebního zdravotnického materiálu do příručních skladů na jednotlivá oddělení. Na jednotlivých odděleních udržují v příručních skladech minimální množství zásob léků a SZM. V momentě dodání SZM a léků jde minimální množství do příručních skladů na jednotlivá oddělení. Vzhledem k frekvenci zasílání žádanek 1x měsíčně není toto minimální množství udržováno ve stejné velikosti. V případě, že dojde ke zvýšení potřeby některého druhu zásob v příručním skladu je zadána v systému statimová žádanka, kdy je následně centrálním skladem zajištěna dodávka přímo od dodavatele. Statimové žádanky se zpracovávají zpravidla 1x týdně, v případě nezbytnosti ihned.

2.7.3 Nákup materiálu do konsignačních skladů

Pro nákladově náročný sortiment SZM jsou zřízeny 3 konsignační sklady: pro operační sály s tělními náhradami, pro dialýzu dialyzační materiál a pro chirurgii materiál pro vlhké

kojení ran. Materiál v konsignačních skladech nezatěžuje rozpočet vázanosti zásob, neboť materiál je uhrazen dodavateli až po převzetí do spotřeby.

2.7.4 Nákup do skladu léků

Nemocnice Havířov nakupuje léky do veřejné lékárny a do nemocniční lékárny. Léky ve veřejné lékárně jsou určeny ambulantním pacientům a léky z nemocniční lékárny pacientům hospitalizovaným na lůžkových odděleních nemocnice. Nákup léků do veřejné lékárny probíhá u lékárenských distributorů na základě rámcových kupních smluv a to v souladu s obsahem a počtem receptů vystavených ambulancemi pro jednotlivé pacienty. Preference jednotlivých distributorů závisí na sjednaných obchodních podmínkách (obchodní přírážka distributora, splatnost faktur,...). V případě některých léčivých přípravků mohou být poskytovány bonusy v závislosti na počtu objednaných balení (tzv. transferové objednávky). V případě nemocniční lékárny (léky určené pro spotřebu jednotlivých lůžkových oddělení nemocnice) je postupováno dle interních předpisů organizace a zřizovatele (Moravskoslezský kraj) a v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Na základě dat o spotřebě léků za uplynulý rok je vytvářeno zadání pro výběrové řízení prostřednictvím e-aukce a to podle reálných spotřeb v rámci jednotlivých ATC skupin/sil a aplikačních forem. E-aukce jsou preferovány pro svou rychlost a jednoduchost s cílem vysoutěžit přípravky s nejnižší cenou. Vysoutěžené léky a léčivé přípravky následně tvoří lůžkový pozitivní list. Pozitivní list je vlastně jakýsi seznam léků s různými účinnými látkami, které byly za nejnižší možné ceny vysoutěženy v e-aukci. Jednotlivá oddělení objednávají v nemocniční lékárně přípravky uvedené na pozitivním listu. Na základě objednávek jsou z lékárny tyto přípravky dodány na oddělení. Výjimku tvoří speciální léky, které pro svou jedinečnost neprocházejí elektronickými aukcemi, neboť jsou zpravidla objednávány na základě momentálního požadavku z ciziny nebo případně od jediného výrobce, který tento lék vyrábí.

2.7.5 Nákup krve a krevních derivátů

U krve a krevních derivátů probíhá objednávka směrem k dodavateli v nepravidelném množství, intervalu, nelze předvídat. Zásoby se netvoří vzhledem k různým krevním skupinám a expiraci výrobků.

2.7.6 Nákup zásob do skladu potravin

Potraviny se objednávají na základě písemných nebo telefonických objednávek za běžné tržní ceny, které jsou pak uvedeny na stravovacím provozu. Nákup je proveden na základě schválení v souladu s ŘD Vnitřní řídicí a kontrolní systém.

Potraviny se nakupují dle plánované spotřeby a typu sortimentu denně. Nepravidelná velikost objednávky v pravidelném měsíčním intervalu se uskutečňuje u trvalých druhů potravin. Například mouka, cukr, rýže, apod. vzhledem k minimálním zásobám. Zásoby potravin jsou umístěny ve skladu potravin.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ NÁKUPU V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI

3.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou a je jednou z právních forem neziskových organizací, která se zapisuje do obchodního rejstříku dle sdělení Ministerstva financí ČR čj. 124/102 515/2000, o lhůtě pro zápis příspěvkových organizací územních samosprávných

celků do obchodního rejstříku. Zřizovatelem příspěvkové organizace je organizační složka státu, obec, nebo kraj. Mezi právní předpisy upravující chování těchto organizací patří zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky; 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech; 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Široké vymezení neziskového sektoru zahrnuje dále například nevládní neziskové organizace, odbory, politické strany, družstva, zájmová sdružení právnických osob.[3]

Cílem příspěvkové organizace, a obecně celého neziskového sektoru, je veřejně prospěšný charakter, dosažení stanoveného plánu, který si organizace vytyčila. Nepodnikají za účelem dosažení zisku či účelem podnikání. Plní pouze své poslání, pro které byla zřízena. Jedná se především o služby v oblasti sociální, justice, vědy a výzkumu, policie, armády, veřejné hromadné dopravy, tělovýchovy, vzdělávání, kultury, životního prostředí, vodního hospodářství, volného času a zdravotnictví. Jako příklad můžeme uvést domov pro seniory. Jeho poslání je postarat se o zdravotní péči seniorů, zajistit jim stravu, úklid pokojů, ale také zájmové činnosti. Nebo například základní školy mají za cíl vzdělávat žáky.[3][10]

Jak už je výše uvedeno, příspěvkové organizace nejsou zakládány za účelem dosahování zisku. To však neznamená, že zisku nedosahují. Mezi hlavní složky financování tedy můžeme zařadit finanční zdroje z výnosů z vlastní činnosti, doplňkové (vedlejší) činnosti, příjmy z prodeje či pronájmu majetku, dary, sponzoring, dědictví, příjmy z různých sbírek, dotací fondů Evropské unie, příspěvky z veřejných rozpočtů, nadačních fondů. Hospodaření neziskových organizací je upraveno závaznými předpisy, jako je vedení účetnictví ze zákona, kam patří evidence nákladů a výnosů, danění příjmů, majetku a poskytovaných služeb, určité vnitřní předpisy organizace, pro evidenci a schvalování dokladů. Je zde také povinnost vytváření kalkulací na poskytované služby, pokud jsou hrazeny z veřejných rozpočtů, dotací nebo dotací z EU podléhající veřejné kontrole. Jednotlivé organizace musejí na základě auditu poskytovat informace svým sponzorům, popřípadě dárcům o hospodaření s finančními prostředky. V případě, že nejsou výnosy vyšší než náklady, nezisková organizace neplatí daň z příjmu z činnosti, zato musí platit daň z doplňkové činnosti či příjmu z reklamy.[22]

Jak uvádí Rektořík (2002), snad nejúplnější a nejvíce propracované sektorové vymezení popsal ve svém článku švédský ekonom Pestoff. Ten rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory, a to na základě tří kritérií:

- ◆ podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- ◆ podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- ◆ podle míry formalizace na sektor formální a neformální.[20]

Jeho čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství obsahuje:

- I. ziskový soukromý sektor,
- II. neziskový veřejný sektor,
- III. neziskový soukromý sektor,
- IV. neziskový sektor domácností. [20]

Obr. 3.1 Sektorové vymezení neziskového sektoru



Zdroj: [20]

Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvková organizace, se řadí dle čtyřsektorového trojúhelníkového modelu do II. skupiny, jako neziskový veřejný sektor. Zajišťuje v národním hospodářství veřejnou službu v oblasti zdravotnictví.

3.2 Zdravotnictví

Zdravotnictví u nás bylo v dřívějších dobách především státní. V devadesátých letech zde proběhla snaha o transformaci, avšak neúspěšně. Ve 21. století byla velká část nemocnic převedena na kraje, z nichž některé se pod vládou pravice změnily na akciové společnosti. Levicová vláda se zase snažila transformovat zdravotnictví na státní neziskové organizace, což se ji však nepovedlo. Mezi další formy patří zdravotnická zařízení soukromá, ať už se jedná o privátní lékaře, nemocnice či polikliniky. Některé z nich nemusejí být ani závislé na smlouvách se zdravotními pojišťovnami z důvodu nabídky tržně zajímavého produktu. Může jít například o plastickou chirurgii. Kromě zdravotnických zařízení se v oboru zdravotnictví pohybují i

agentury domácí péče, různé zdravotnické asociace, osvětová či vzdělávací zařízení, sdružení pacientů, různé nadace, vědecko-výzkumná pracoviště. Část zdravotní péče se také může odehrávat přímo v domácnostech pacientů, kdy se jedná o ošetrovatelskou službu v domácnostech nebo v terénu při záchranné službě.[1][17]

Zahraniční literatura velmi často spojuje neziskové organizace se zdravotnickými zařízeními. Toto tvrzení však není jednoznačné. Zdravotnická zařízení nabízejí jako hlavní službu péči o zdraví lidu formou léčení nemocí a úrazů, pooperační péči, ale také prevenci. A právě péče o zdraví je považována za typický veřejný statek. Na druhou stranu se vedou diskuze o základní a nadstandardní péči. V závěru je však nutné chápat zdravotnictví jako sektor smíšený a je nutno zde rozlišovat složku veřejnou a složku soukromou. Systém zdravotnictví je v naší republice založen tak, aby byly zdravotnické služby přístupny všem, bez ohledu na jejich sociální a ekonomický potenciál. Z tohoto důvodu u nás funguje systém zdravotního a sociálního pojištění, které je ze zákona povinné (až na pár výjimek stanovených v zákoně). Existují zde zdravotní pojišťovny, kterým se odvádí pojistné na veřejné zdravotní pojištění, získávané od státu, pojištěnců a zaměstnavatelů. Výši pojistného řeší zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. Zákon stanovuje výši pojistného ve výši 13,5 % z vyměřovacího základu za rozhodné období, kdy výši pojistného je jeho plátce povinen si sám vypočítat. Zaměstnavatel odvádí část pojistného ve výši 9 % za své zaměstnance a současně také odvádí i část pojistného, který je povinen hradit zaměstnanec ve výši 4,5 % a to srážkou ze mzdy nebo platu zaměstnance i bez jeho souhlasu. Pojistné se platí za jednotlivé kalendářní měsíce a odvádí se na účet Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky nebo jiné zdravotní pojišťovny provádějící veřejné zdravotní pojištění, u níž je pojištěnec pojištěn. Z veřejného zdravotního pojištění hradí zdravotní pojišťovny péči poskytovanou pojištěncům a vyúčtovanou poskytovatelem zdravotních služeb zdravotním pojišťovnám. Ze sociálního pojištění jsou vyplaceny pojištěncům dávky nahrazující příjem při dlouhodobé pracovní neschopnosti, ošetrování člena rodiny nebo peněžitá pomoc v mateřství. Rovněž je zdrojem pro vyplacení podpory v nezaměstnanosti a důchodů. Zaměstnavatel odvádí za zaměstnance 25 % pojistného na sociální zabezpečení z vyměřovacího základu, zaměstnanci sráží 6,5 % ze mzdy nebo platu. Pojistné se odvádí na účet příslušné OSSZ. Výši odvodu do státního rozpočtu upravuje zákon č. 589/1992 Sb., zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění.[1]

3.3 Řízení nákupu

Lukoszová (2004, s. 7) ve své publikaci definuje řízení nákupu následným způsobem: „*Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.*“ Lukoszová (2004) dále uvádí, že jednotlivé potřeby podniku musí být zajištěny dle stanovených kritérií za co nejnížší náklady. Podnik musí sladit další jednotlivé útvary podniku, jako například útvar financování, účetnictví, logistiky a dalších.[11]

Řízení nákupu je záležitostí každého podniku, ať už se jedná o podnik výrobní či nevýrobní, a také nehledě na obor, ve které se pohybuje. Objektem řízení nákupu je materiál, což je obecné pojmenování pro zboží, služby, stroje, polotovary, nedokončené výrobky a další. Dle Tomka (2007) lze úkoly nákupu shrnout do jednotlivých bodů, jež jsou ujasnění potřeb, stanovení velikosti a termínů potřeby, hledání dodavatelů, volba dodavatele, tvorba objednávky, kontrola a zúčtování dodávky, skladování, vyskladnění, sledování spotřeby. Řízení nákupu patří mezi aktivní složky, kdy je třeba účastnit se na volbě výrobního materiálu na výrobu a musí svým odběratelům zajistit ucelený servis materiálu. Monczska (2009) ve své publikaci prohlašuje, že se jedná o proces používaný k identifikaci uživatelských požadavků, účinně a efektivně vyhodnocuje potřeby, vybírá vhodné dodavatele, zajišťuje okamžité platby, přesvědčuje se, že byly potřeby účinně splněny a snaží se o neustálé zlepšování.[14][23]

Organizace by měly tvořit reálné a účinné plány, na jejichž základě se pak vyvíjí nákupní strategie. Měla by se soustředit na obecné aspekty podnikového plánování a zdůrazňovat potřebu integrace funkčních nebo resortních plánů s celkovými firemními plány. Nákupní aspekty je třeba vzít v úvahu v případě, jestliže má být firemní plán realistický a účinný. Proto by mělo být vytvořené strategické hledisko této specializované funkce. Avšak pokud nejsou k dispozici příslušné materiální zdroje, ve správnou dobu a za správnou cenu, žádný firemní plán neuspěje. Nicméně existuje několik základních nákupních informací, které musí být splněny. Jde například o to, kolik má firma dodavatelů, jaká je celková hodnota útraty ročně, jací dodavatelé jsou pro ni ti nejlepší – v hodnocení dodavatelů zaobírají přední příčky, jaké jsou nejlepší produkty, za které organizace nejvíce utratí. Mnohé firmy strategickou roli neberou příliš vážně, a proto se nákupu věnují jen z krátkodobého hlediska. Avšak potřeba strategického plánování je nyní více uznávána a firmy by své postoje k této tématice měli lehce pozměnit už z toho důvodu, že ceny na trhu stoupají a je třeba kontrolovat případnou inflaci, ale také jednotlivé investice. Může také docházet k nedostatečnému množství surovin či

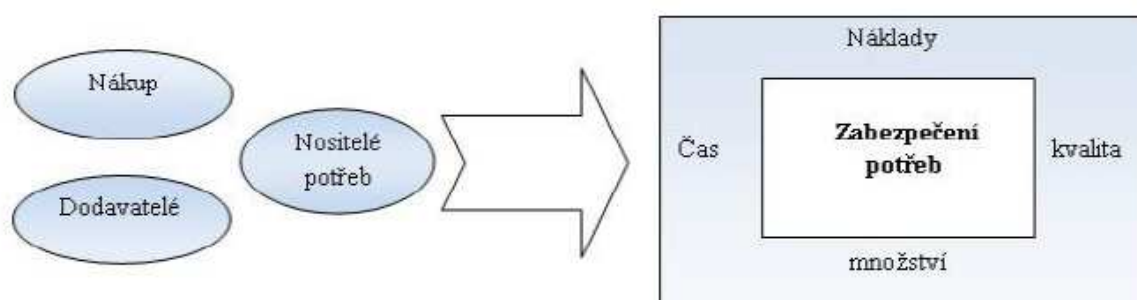
některých klíčových materiálů. Řízení nákupu vyžaduje prosazování strategických úkolů, jež zahrnují ty aktivity, které mají zásadní vliv na dlouhodobou výkonnost organizace. Tyto dlouhodobější povinnosti nejsou sledovány samostatně, ale měly by být v souladu s celkovým posláním a strategií organizace. Tyto strategie zahrnují všechny rutinní, jednoduché či rozhodnutí ze dne na den, který může být součástí tradičních nákupních odpovědností. Rutina objednávání a sledování základních provozních potřeb není strategickou zodpovědností. Co je důležitější, je vývoj systémů, které uživatelům umožňují provádět vnitřní objednávání obvyklých dodávek.[14]

Řízení nákupu je progresivní přístup k řízení dodavatelské základny, která se liší od tradičních běžných obchodních přístupů s prodejci. Vyžaduje spolupráci mezi odborníky přímo s těmito dodavateli, kteří jsou schopni poskytovat prvotřídní výkon a výhody kupujícím. Řízení zásob lze popsat jako proces identifikace, vyhodnocení, výběr, správu a rozvoj dodavatele k realizaci výkonu dodavatelského řetězce, která je lepší než u konkurence. Pro řízení nákupu je také důležité správné zvolení dodavatele, které organizace vybírá na základě hodnocení dodavatelů, jež je uvedeno dále.

Nákup je důležitý z toho důvodu, že společnosti se snaží zvýšit hodnotu pro zákazníky tím, že zlepší výkon. Mnoho forem obrací svou pozornost k nákupu a řízení dodávek. Je nepochybné, že právě dodavatelé mají značný vliv na celkové náklady podniku. Proto lze nákup považovat za hlavní manévrovací prostor pro úspory nákladů. Úspory se vyskytují v různých formách; tradiční přístup je charakteristický tvrdým vyjednáváním o snížení cen. Novější přístup prosazuje budování vztahů s dodavateli, aby společně podíleli na nákladech produktu nebo služby. Nákup a řízení dodavatelského řetězce má také zásadní vliv na kvalitu výrobků a služeb. V mnoha případech se společnosti snaží zvýšit podíl dílů, komponentů a služeb, které zadávají, aby se mohli soustředit na své vlastní oblasti specializace a kompetence. Tím se prohlubuje význam vztahů mezi nakupujícími, externími dodavateli a kvalitou. Nákup musí provést řadu aktivit pro splnění provozních požadavků interních zákazníků, což je tradiční role nákupní činnosti. Ve většině případů nákup zajišťuje potřeby provozu prostřednictvím nákupu surovin, součástek, montážních celků, oprav a údržbu předmětů a služeb. Nákup také může podněcovat požadavky fyzických distribučních center zodpovědných za uložení a vydávání náhradních dílů nebo hotových výrobků koncovým zákazníkům. Nákup také podporuje inženýrské a technické skupiny, a to zejména v průběhu vývoje nového produktu a externím zadáváním klíčových procesů. S dramatickým zadáváním externích procesů se podniky stále více spoléhají na externí dodavatele za poptávkou po materiálech a výrobcích, ale také po informačních technologiích, službách a projekční činnosti. Větší podíl odpovědnosti za řízení

klíčových obchodních procesů přesouvá na dodavatele a musí tuto nákupní strategii podpořit tím, že poskytne nepřetržitý tok vysoce kvalitního zboží a služeb, které interní zákazníci vyžadují. Mezi ně může patřit nákup produktů a služeb za správnou cenu; nákup od kvalifikovaných zdrojů; nákup dle specifikací, které odpovídají potřebám uživatelů; nákup ve správném množství, ve správný čas. Nákupčí musí reagovat na materiály a podporovat potřeby svých uživatelů – interních zákazníků. Nereaguje-li manažer nákupu na potřeby zákazníků, ztrácí mezi nimi důvěru a objednávky se snižují. Obr. 3.2 vyobrazuje základní charakteristiky nákupu. Cílem je zde vytvořit dlouhodobé vztahy k externím zdrojům.[14]

Obr. 3.2 Základní charakteristiky nákupu



Zdroj: [23]

Funkce nákupu podle Tomka (2007) je s předstihem odhadnout budoucí potřeby materiálu, zvolit optimální zdroje pro uspokojení těchto potřeb, uzavírat smlouvy s dodavateli, systematicky kontrolovat a regulovat stav zásob se snahou zabezpečit jejich nejvíce efektivní využití, pružně reagovat v případě ohrožení uspokojení vnitropodnikových potřeb, zajistit značnou kvalitu nakupovaného materiálu, dále zabezpečit veškeré logistické procesy, budovat a vylepšovat informační systém pro řízení nákupu, ale také zabezpečovat procesy v organizaci, ať už personální, technický či organizační, v neposlední řadě také zajišťovat servisní přípravy pro přesun materiálu na místa spotřeby.[23]

Od počátku objednání zboží až po jeho doručení do organizace, probíhají materiální a informační toky. Mezi materiální toky se zahrnuje dovoz zboží na stanovené místo, kde je přijato, složeno, vybaleno a překontrolováno, zda sedí množství, kvalita, cena a další. Následně

se zboží přiřadí firemní kódy, které jsou stanoveny firmou. V případě, že je zboží z určitého hlediska nevyhovující, dochází k reklamaci, vrácení zboží či jinému postupu. Do informačních toků se pak řadí zadávání objednávek a jejich přijetí dodavatelem, kdy také dochází ke komunikaci mezi kupujícím a dodávajícím ohledně dopravy – zda ji zajistí jedna nebo druhá strana, kdy se dodání uskuteční a další. Po přijetí dodávky se vytváří evidence zboží a jeho kontrola. Všechny informace jsou poskytnuty k redistribuci. Dokumenty obsahující dané informace jsou například elektronické či papírové objednávky, které jsou či nejsou potvrzeny, dodací listy, různé přepravní listiny, faktury, certifikáty, reklamační dokumenty a další. Náležitosti uvedených dokumentů upravuje zákon nebo interní předpisy organizace.

3.4 Řízení zásob

Je nutné rozpoznat rozdíly mezi nákupem a řízením dodávek. Nákup je funkční skupina (tzn. formální subjekt), který vykazuje určitou funkční aktivitu, tj. nákup zboží a služeb. Nákupní skupina vykonává mnoho činností, aby bylo zajištěno, že poskytne maximální hodnotu pro organizaci. Jako příklad jde uvést identifikaci dodavatele a výběr, nákup, vyjednávání a uzavírání smluv, výzkum zásobování trhu, měření dodavatelů a zlepšování a rozvoj nákupních systémů. Nákup zahrnuje pět důležitých činností: dosažení správné kvality, ve správném množství, ve správný čas, za správnou cenu, z pravého zdroje. Monczka (2009) prohlašuje, že řízení zásob je širší pojem než nákup. Jde o progresivní přístup k řízení dodavatelské základny, která se liší od tradičních běžných obchodních vyjednávání nebo obdobných oponujících přístupů k prodejům. Vyžaduje to spolupráci odborníků i těchto dodavatelů, kteří jsou schopni představit prvotřídní výkon a výhody pro kupujícího. Na řízení zásob lze pohlížet jako na progresivní verzi základního nákupu. Řízení zásob často užívá procesní přístup k získávání požadovaného zboží a služeb. Je to jakýsi proces identifikace, hodnocení výběru, řízení a rozvoj dodavatele k realizaci výkonu dodavatelského řetězce, který je lepší než u konkurence. Řízení zásob zahrnuje nákup, zajištění kvality dodavatele, a další související funkce, na kterých se pracuje společně, jako jeden tým.[14]

Řízení zásob v organizaci je důležité především z toho hlediska, že je v zásobách vázán kapitál. Veškeré procesy, které se zásobami souvisejí, jako je pořizování zásob, jejich skladování a distribuce, to vše má pro organizaci dopad ve formě nákladů. Je třeba zajistit, aby se zde vyskytovaly jen ty nejdůležitější nutné zásoby a firma tak měla co nejnižší náklady. Nejlepším postupem by pro organizace bylo nakupovat zásoby až v momentě jejich potřeby. Proto se organizace obvykle zřizuje oddělení, které se zabývá právě řízením zásob, jejich

optimalizací a vyvážením poměru mezi potřebou a financemi. Řízení zásob vyžaduje prosazování strategických úkolů jako aktivit, které mají zásadní vliv na dlouhodobou výkonnost organizace. Tyto dlouhodobější povinnosti nejsou sledovány izolovaně, ale měly by být v souladu s celkovým posláním a strategií organizace. Strategie zahrnuje všechny rutinní, jednoduché či každodenní rozhodnutí, které mohou být součástí tradičních nákupních odpovědností. Rutinní objednávání a sledování základních provozních potřeb není strategickou odpovědností. Vývoj systémů, které umožňují uživatelům objednávání obvyklých dodávek, je však mnohem důležitější.[14]

Zásoby plní v organizaci svůj účel, z nějakého důvodu jsou zde umístěny, i když představují určité náklady. Důvodem může být jakési pojištění proti komplikacím při doručení dodávek od dodavatele nebo jde o udržování pojistných zásob, aby se vykryly zpožděné dodávky či zvýšený odběr. Pro řízení zásob je důležité jejich rozčlenění dle typu zásob na zásobu běžnou (obratovou), pojistnou, technickou, sezónní, minimální, maximální a spekulativní.[14][24]

3.5 Řízení dodavatelského řetězce

Význam dodavatelského řetězce spočívá ve vyšší úrovni strategického řízení provozních činností a toků. Dodavatelský řetězec tvoří soubor tří nebo více propojených organizací, ve kterých probíhají ve směrech nahoru i dolů proudy toků výrobků, služeb, financí a informačních zdrojů zákazníkům. Řízení dodavatelského řetězce zahrnuje proaktivně řízený obousměrný pohyb a koordinaci zboží, služeb, informací, zásob surovin prostřednictvím koncového uživatele. Podle této definice vyžaduje řízení dodavatelského řetězce koordinaci činností a toků, které přesahují hranice. Bez ohledu na definice je třeba si uvědomit, že dodavatelský řetězec je složen ze vzájemně provázaných aktivit, které působí uvnitř i vně firmy. Tyto aktivity jsou různorodě ve své působnosti; účastníci, kteří je podporují, se často nacházejí napříč geografickými hranicemi a často pocházejí z různých kultur. Ačkoli je mnoho aktivit součástí řízení dodavatelského řetězce, aktivity jsou zde často špatně vyrovnané. Proces se skládá ze souboru vzájemně provázaných úkolů nebo činností, jejichž cílem je dosažení konkrétních cílů nebo výsledku. Koncipování dodavatelských řetězců jako řada systematických postupů má smysl z mnoha důvodů. Procesy se obvykle pohybují napříč funkčními hranicemi, které dobře protnou řízení dodavatelského a zásobovacího řetězce. Správně prodiskutované procesy také urychlí učení účastníků a seznámení se s definovaným způsobem. Kromě toho formální procesy dodavatelského řetězce mohou stavět na osvědčených postupech a znalostech,

kteřé zvyšují pravděpodobnost úspěchu. Snad nejdůležitější, co může organizace dělat, je dokumentovat, měřit a zlepšovat své procesy dodavatelského řetězce.[14]

3.5.1 Strategické řízení řetězce

Tomek (2007) uvádí, že je jádrem jakéhokoli dodavatelského řetězce a potřebuje být strategický pro usnadnění efektivního dodavatelského řetězce. Vychází ze situační analýzy podniku, což je kompletní analýza, která zachycuje veškeré ovlivňující faktory současné i budoucí situace organizace. Strategické řízení nákupu slouží jako podklad pro rozhodování ve vážných krocích nákupního marketingu. Aby se mohla strategie realizovat, existuje aktivní a pasivní chování. Aktivní chování dosahuje přímo určité změny a využívá podmínky v nákupním rozhodování, zatímco pasivní chování se pouze snaží o využívání podmínek při nákupním rozhodování. Další členění je dle účinků, které může být interní a externí. U interního účinku je možno přímé ovlivnění strategických cílů podnikem, zatímco externí účinek pouze svým chováním vyvolá změny svým jednáním na trhu. Mezi vlastnosti strategického řízení patří správa vztahů s kritickými dodavateli, vyvíjení elektronických systémů nákupu, implementace celopodnikových osvědčených postupů, vyjednávání celopodnikových smluv o dodávkách, správa kritických komodit.[23]

3.5.2 Operativní řízení řetězce

Jak uvádí Tomek (2007) operativní řízení nákupu se týká dílčích účastníků dodavatelského řetězce. Hlavním činností je dosažení stanovených cílů, k nimž organizace využívá pohotové informace sdělující změny na trhu, umožňující rychlejší průnik na trh, větší zřejmost vztahů na trhu. Mezi nákladová pozitiva pak patří kooperace v oblasti výzkumu a vývoje, sladění procesu, uskutečnitelnost rozvoje modernější technologie, využívání kapacit pro výrobu a přístup k jednotlivým zdrojům firmy. Dále dochází k využívání pracovních sil, zajišťování financí, snižování rizik. Mezi vlastnosti operativního řízení patří správa transakcí s dodavateli, používání e-systémů k získání standardních nebo nepřímých položek prostřednictvím katalogů, zdrojové položky, jež jsou specifické pro operační jednotku, generování a předávání zpráv o materiálu, poskytování zpětné vazby dodavatelským výkonům.[23]

3.6 Řízení nákupu a dodavatelského řetězce v nemocnici

Řízení nákupu a dodavatelského řetězce není pro nemocnice, jakožto příspěvkové organizace, snadný proces. Existuje zde celá řada překážek, která může být příčinou neefektivnosti dodavatelského řetězce ve zdravotnictví. Burns (2002) uvádí celou řadu překážek, mezi které patří například neustále se vyvíjející technologie s krátkými životními cykly, což má za následek vyšší frekvence použitelnosti výrobku; obtížná předpověď typu, povahy, četnosti a trvání onemocnění pacienta, jeho nemoci a požadavky produktu nebo služby na jeho léčbu; nedostatek kontroly a přehled zásob v rámci nemocnice; nedostatek kapitálu k rozvoji informačních technologií podporující strukturu zásobování; nedostatečné vzdělávání klíčových zaměstnanců v oblasti řízení dodavatelského řetězce. Výsledkem je, že tradiční přístupy řízení zásob, jako jsou například plánování materiálových požadavků, přičemž je zaváděno přesné množství zásob vzniklých v průběhu procesu zadávání nebo revizi výrobků či služeb; dále metoda JIT, která je založena na principu štíhlých inventářů zaměřených na snížení skladových zásob podniku, čímž v daném okamžiku sníží související náklady i rizika (například vypršení datumu spotřeby); jsou považovány za nepraktické pro zdravotnictví. Kromě těchto překážek, v důsledku globálních úsporných opatření, mají nemocnice méně příležitostí k vyřešení neefektivního zásobování ve zdravotnictví, ke kterému také přispívá neschopnost a nechť pro podniky a organizace veřejného a soukromého sektoru, k investicím do mnoha řešení ekologicky udržitelného dodavatelského řetězce takových, jako sledování majetku, monitorování a konsolidace, které jsou často spojeny s vysokými provozními náklady.[4]

Tyto problémy mají za následek značné výzkumy zaměřené na zlepšení účinnosti dodávek zdravotní péče s cílem optimalizovat náklady a efektivitu zadávání veřejných zakázek a dodávek nemocnice. Mnohé z těchto problémů jsou velmi rozšířené a řeší se především rozvoj informačních a komunikačních technologií, aby bylo možné zcela sledovat a přehledně vidět položky v celém dodavatelském řetězci a tím umožnit rozhodování v reálném čase; snižovat kapacitu celkového počtu vozidel nutných k přepravě zásob, čímž se sníží náklady dodavatelského řetězce a emisí z motorových vozidel a další. Řada řešení pro zlepšení řízení a efektivitu dodávek do nemocnice, jsou pak vyvinuty s cílem poskytnout ekonomické a ekologické výhody díky lepší viditelnosti, monitoringu a využívání zásob a snížení provozu a emisí za nemocničními účely. Ve zdravotnictví je dodavatelský řetězec široce považován za jeden z nejdůležitějších článků vzhledem k potencionálně vážným důsledkům souvisejícím s nízkou úrovní nebo vyčerpáním skladových položek v nemocnici. Vzhledem k těmto rizikům jsou zřídka používána strategie štíhlého dodavatelského řetězce v rámci zdravotní péče.

Z literatury tedy vyplynulo, že zásobování nemocnice je obecně považováno za neefektivní, vzhledem k nepředvídatelné povaze poptávky po zboží a různorodých zdravotnických služeb.[5][17]

3.7 Veřejné zakázky

Nástrojem pro řízení nákupu v příspěvkové organizaci zřizované územně samosprávným celkem a hospodařící s veřejnými financemi jsou veřejné zakázky. Veřejná zakázka je brána jako možnost uskutečnění veřejného projektu. Veřejný projekt může být proveden buď vlastními zaměstnanci organizace, která využívá vlastní finanční zdroje nebo zakázku zpracuje externí subjekt, který bude zakázku financovat ze svého soukromého zdroje, avšak za úplatu. Zde už hovoříme o veřejné zakázce. Veřejná zakázka je tedy veřejný projekt, který neprovádí veřejný sektor, ale externí subjekt, jež nepatří do veřejného sektoru a úkon provádí za úplatu. Z tohoto pohledu je veřejná zakázka pro externí subjekt velmi atraktivní, neboť veřejné subjekty jsou zpravidla solventní a zakázky mívají dlouhodobý charakter a velký rozsah. Často bývá veřejná zakázka spojená s klientelismem a doprovázená korupcí. VZ se řídí zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který uvádí, že *„Dotovaným zadavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50 % z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč; peněžní prostředky jsou poskytovány z veřejných zdrojů i v případě, pokud jsou poskytovány prostřednictvím jiné osoby.“* Tento zákon také udává definici VZ: *„Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.“* VZ se dělí na tři skupiny, z nichž první je na dodávky, kdy se jedná o pořízení zboží. Druhý typ je VZ na stavební práce, kdy se jedná o provedení stavební práce či zhotovení stavby. Poslední skupinou jsou veřejné zakázky na služby, do níž patří všechny ostatní VZ, které nejsou na dodávky ani na stavební práce.[16]

Obr.: 3.4 Veřejné zakázky podle předpokládané hodnoty (v tis. Kč; bez DPH)

Druh veřejné zakázky/typ zadavatele	Nadlimitní	Podlimitní	Malého rozsahu
Veřejné zakázky na dodávky a služby:			
Česká republika a státní příspěvkové organizace	(∞ , 3 782>	(3 782, 2 000>	(2 000, 0)
Územní samosprávné celky, jejich příspěvkové organizace a „jiné právnické osoby“ (§ 2 odst. 2 písm. d/ zákona)	(∞ , 5 857>	(5 857, 2 000>	(2 000, 0)
Sektoroví zadavatelé ⁷⁾	(∞ , 11 715>	–	–
Veřejné zakázky na stavební práce:			
Všichni zadavatelé	(∞ , 146 447>	(146 447, 6 000>	(6 000, 0)

Zdroj: [16]

Veřejné zakázky lze definovat jako získání různých prostředků (jako je například půjčka, převod, či splátkový úvěr), dodávek a služeb s nebo bez zvážení. Zadávání VZ zahrnuje veškeré činnosti potřebné za účelem získání produktu od dodavatele a s cílem dostat je na místo, kde jsou skutečně použity. To zahrnuje nákupní funkci, obchod, dopravu a přepravní služby, vstupní kontrolu, kontrolu kvality a bezpečnosti. Některé firmy při zadávání veřejných zakázek zde také zahrnují podmínku záchrany a řízení problematiky životního prostředí s ohledem na používaný materiál. Další definice uvádí, že zadávání veřejných zakázek je nákup, uzavírání smluv a logistika, kde se za logistiku považuje řízení zásob, skladování, dopravu, zajištění kvality a kontroly. Rozdíl mezi nákupem a uzavíráním smluv spočívá v tom, že zadavatel obvykle vykonává kupní činnost související s hlavními komoditami. Často se používá termín VZ, zejména pokud se jedná o vládní nákup. Specifické činnosti nákupu jsou účast na vývoji požadavků a jejich specifikace; řídí činnost analytických hodnot, provádění výzkumu zásobování trhu, řídicí dodavatelské jednání, provádějící tradiční nákupní činnosti, správa kupních smluv, řízení kvality dodavatele, nákup dopravy.[14]

3.8 E-aukce

Moderní způsob soutěžení o veřejné zakázky představují elektronické aukce. Jedná se o automatický systém vyhodnocování nabídek. E-aukce je aukce, která probíhá online v reálném čase, kdy proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně organizace realizující nákup a na druhé straně skupina kvalifikovaných dodavatelů, kteří mezi sebou soupeří v dodávání zboží či služeb, které mají jasně definované specifikace pro design, množství, kvalitu, dodávky, termíny dodání a další související podmínky. Tito dodavatelé spolu soutěží v nabídkách proti sobě online přes internet pomocí specializovaného softwaru tím, že postupně předloží své nejlevnější nabídky během určitého časového období, kdy je soutěž vyhlášena. Tato doba je obvykle

dlouhá asi jednu hodinu, ale jsou zde povolena určitá rozšíření, pokud jsou uchazeči stále aktivní na konci prvního časového období. Nebo se může e-aukce prodloužit i na několik dní.[14]

Používáním elektronických aukcí je usnadněna celá řada firemních vnitřních i vnějších záležitostí, vývoje, včetně následujících:

- ♦ Kupující a dodavatelé jsou schopni komunikovat v reálném čase, na celém světě prostřednictvím internetu.
- ♦ Rozvíjejí se velké, uživatelsky přívětivé softwarové systémy založené na internetové podpoře celosvětových e-aukcí pro země hostované třetí stranou nebo provádění nákupu společností s malou nebo žádnou vnější pomocí.
- ♦ Významné zlepšení výrobků a kvality služeb a snižování doby dodání vedly k nakupování firem, které vyžadují vynikající kvalitu i servis. Z tohoto důvodu kupující zdůrazňují nízkou cenu jako hlavní rozhodovací parametr.[19]

Pro úspěšný nákup je třeba vhodně vybrat dodavatele, protože právě on může ovlivnit chod podniku, organizace. Proto když bude dodavatel vhodně vybrán, ušetří to nejen čas, ale i peníze. E-aukcí tedy rozumíme on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek.[9]

Postupem času se tato aukce stala nedílnou součástí většího množství podniků pro efektivnější zajištění nákupu. Co je výhodou na e-aukcích je udržování dobrých vztahů s odběrateli, neboť se zde vytváří zdravé prostředí pro soutěžení jednotlivých dodavatelů, kteří se snaží své služby neustále zdokonalovat, aby byly dobrými partnery a dostávali se tak na špičku žebříčku z důvodu dobrého hodnocení. Dodavatelé se tak snaží být více kvalitní a tím zvyšují své schopnosti konkurence. Mezi další výhodou také patří snadnost používání e-aukce, kdy stačí jedno několikahodinové školení a člověk je schopen s e-aukčním systémem pracovat.[9]

Dle Kaplana (2007) je šest fází e-aukcí, které nazval „časem“. Jedná se o čas přípravy, pozvánek, překládání nabídek, kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek, soutěžení (e-aukce) a vyhodnocení, kdy se určí vítěz e-aukce. V čase přípravy se formuluje zadání, shrnují se poptávané produkty, specifikuje se jejich množství, kvalita, podmínky dodání, kontrola, faktury, certifikáty a další. Součástí této fáze je i nabídka dodavatelů, kteří mohou být osloveni. Nakupující organizace zve většinou do soutěže pouze osvědčené dodavatele, kteří jsou kvalifikovaní a důvěryhodní. Určí se časový plán e-aukce a způsob hodnocení jednotlivých

dodavatelů. Čas pozvánek slouží k informování dodavatelů o konání e-aukce. Je to jakási „výzva k účasti ve výběrovém řízení“. Každá pozvánka pak obsahuje podstatné náležitosti a informace pro dodavatele, na základě kterých se dodavatel rozhodne, zda se soutěžení zúčastní. To vše se uskutečňuje elektronickou formou. Následuje čas předkládání nabídek, kdy dodavatelé, kteří s podmínkami a pravidly souhlasí, dostanou přístupové přihlašovací údaje, kterými se dostanou do e-aukční síně, kam mohou vkládat své nabídky. Nevidí však nabídky ostatních dodavatelů, pouze poptávku odběratele a svou nabídku, kterou zde vložili. V čase kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek se provádí kontrola shody poptávky s nabídkou a také kontrola dokladů ke splnění požadavků na zařazení do soutěže. Po kontrole a případné opravě je vše potvrzeno a e-aukce může začít. V určeném termínu a čase, jež je uveden v pozvánce, jsou dodavatelům odkryty i nabídky ostatních soutěžících, na základě kterých mají právo svou nabídku upravit, aby byli lepší, než ostatní potencionální dodavatelé. Poté přichází čas vyhodnocení, kdy vyhlášovatel soutěž ukončí a ohlásí, kolik potřebuje času na vyhodnocení výsledků a rozhodování. Vyhrává ta nabídka, kterou organizace vyhodnotila jako nejlepší. Stávají se i případy, že po vyhodnocení e-aukce se jeden dodavatel rozhodne, že svou nabídku změní a obratem volá odběratelské firmě. V tomto momentě je však docela riskantní přikročit na tuto nabídku, aniž by proběhla další e-aukce. Nejrozumnější způsob je proto buďto otevřít novou soutěž nebo dodavatele s poděkováním odmítnout.[9]

U každé e-aukce je nejdůležitější právě příprava, tzn. to, co předchází samotné soutěži. Řadí se zde správně zvolení dodavatelé a kvalitně zpracované zadání, které říká, co přesně organizace poptává, v jakém termín, jakým způsobem a v jaké kvalitě.

3.9 Hodnocení dodavatelů

Během výběrové fáze často potřebují firmy uspořádaný způsob vyhodnocení alternativních dodavatelů. To může být obzvláště těžké, když kritéria zahrnují nejen kvantitativní opatření (jako jsou náklady a ceny včasných dodávek), ale i jiné, mnohem kvalitativnější faktory, jako je stabilita řízení nebo důvěryhodnost. Cílem je získat zúžený výběr dodavatelů vhodných pro uspokojování požadavků organizace. Výběr dodavatele formou bodového hodnocení může být použit jako nástroj pro podporu rozhodování. Spočívá v tom, že tým přiřadí váhu jednotlivým kategoriím a tím vytvoří konečné skóre výkonu. Toto hodnocení však nekončí v případě výběru vhodného dodavatele, ale provádí se také poté, co byla uzavřena odběratelsko-dodavatelská smlouva. Odběratelé musí stále sledovat výkon dodavatelů v čase. Po provedení výběru pomocí některého z různých hodnotících nástrojů dodavatelů, musí tým

dosáhnout souhlasu se strategií. Tým může vytvořit krátký seznam některých vybraných dodavatelů a sejít se s nimi osobně, což by jim mělo přispět ke správnému rozhodnutí. Nakonec jsou dodavatelé úspěšně vybráni na základě jejich nejvyššího bodového hodnocení v analýze dodavatelů.[14]

Hodnocení dodavatelů by se mělo provádět v každé organizaci a to nejen z formálních důvodů kvůli získání certifikátu, ale zejména proto, že na základě zhodnocení jednotlivých dodavatelů má společnost přehled o plnění požadavků společnosti. Hodnocení lze provádět ještě před výběrem nového dodavatele, kdy se teprve rozhoduje, se kterým dodavatelem dojde k navázání obchodního vztahu. Princip tohoto hodnocení spočívá ve vzájemné komunikaci a postupném poznávání obou stran, jak odběratele, tak dodavatele; či hodnocení spokojenosti s dodavatelem stávajícími. Každá organizace využívá své techniky a metody hodnocení dodavatelů. V momentě, kdy společnost vybere pro ni ty nejlepší dodavatele, uzavírá s nimi smlouvu.[14]

3.10 Strategie řízení materiálových zásob

3.10.1 Just-in-time (JIT)

Just-in-time je jednou z moderních metod pro řízení zásob. Princip spočívá v tom, že se ve společnosti neukládají žádné zásoby, netoleruje se nižší kvalita či neefektivní jednání ve vztahu kupujícího a prodávajícího. Když se srovná tradiční dodávání se zavedeným systémem Just-in-time, lze vidět značný rozdíl. V tradičním systému dodavatel a odběratel nekoordinují své požadavky na materiál nebo výrobní plány. Dodavatelé vyrábějící tento materiál ho uloží do skladu a čekají na objednávku od kupujícího. V JIT systému dodavatelé koordinují své výrobní plány s plány zákazníka. V momentě, kdy je zboží vyrobeno, jde okamžitě k odběrateli, který toto zboží právě potřebuje. Metoda JIT je filozofie výroby na základě plánovaného odstranění veškerého odpadu a na neustálé zlepšování produktivity. To zahrnuje úspěšné provedení všech provozních činností nutných k výrobě konečného produktu, od konstruování až po dodání a zahrnuje všechny fáze přeměny jednotlivých surovin. Základní prvky Just-in-time mají mít pouze potřebný soupis, je-li to nutné; pro zlepšení kvality nulové vady; snížit dodací lhůty snížením času potřebného pro přípravu; postupně přezkoumávat samotné operace; a plnit veškeré aktivity při minimálních nákladech.[14]

Nejedná se pouze o jednorázové úsilí nebo projekt, ale spíše o proces neustálého zlepšování. Skutečná metoda Just-in-time vyžaduje kulturní a personální způsob myšlení,

soubor změn, na straně kupujících i dodavatelů. JIT vyžaduje spolupráci, koordinaci a sdílení informací na odstranění zásob v celém dodavatelském řetězci.[14]

Implementace nákupního systému Just-in-time je prvním významným prvkem štihlého dodavatelského řetězce. Štíhlý dodavatelský řetězec znamená výrobu na zakázku, kdy se zboží začíná vyrábět až na základě objednávky kupujícím. Zvyšuje se tak efektivnost celého procesu. JIT včetně nákupního systému přijímá často materiál od dodavatelů k uspokojení okamžitých požadavků. Následující vlastnosti definují JIT nákupní systém. Prodávající dávají kupujícím závazek, že jejich dodávky nebudou mít vady; časté zásilky malých rozměrů výrobní dávky, které podléhají přísným kontrolám kvality a výkonnostních dodávkových norem; bližší odběratelsko-dodavatelské vztahy, spolupráce; stabilní výrobní plány dodavatelů zasílané pravidelně; rozsáhlé sdílení elektronických informací mezi účastníky dodavatelského řetězce; schopnost elektronické výměny dat s dodavateli.[14]

Nákup pomocí Just-in-time byl mezi západními společnostmi zpomalen nebo dokonce zakázán z důvodu řady překážek, které jsou součástí západního obchodního systému a kultury, avšak průmyslová odvětví jsou ovlivněna odlišně. Naštěstí některé z těchto překážek nejsou tak velké jako v minulosti. Metoda JIT se stala populární až na začátku roku 1980. Mezi bariéry patří například to, že většina kupujících má z pohledu geografie rozptýlenou dodavatelskou základnu. Vzhledem k tomu spoléhá JIT na časté dodávky v malém množství od dodavatelů, kdy může být obtížné dosáhnout konzistentní úrovně spolehlivosti dodávek od dodavatelů se sídlem 1 500 km nebo dokonce 13 000 km daleko. Čím větší je vzdálenost mezi kupujícím a prodávajícím, tím větší je variabilita celé dodací lhůty. Mezi další bariéry lze zařadit postrádání vztahů spolupráce mezi kupujícím a prodávajícím, které jsou potřebné k výkonu nákupu touto metodou. Skutečný JIT systém vyžaduje vzájemnou důvěru a respekt mezi stranami. Některé dodavatelské řetězce mají stále příliš mnoho dodavatelů na podporu efektivního JIT systému. Stejně jako ostatní progresivní nákupní strategie vyžaduje JIT výrazně sníženou dodavatelskou základnu, aby se minimalizovaly náklady na komunikaci. Je téměř nemožné rozvíjet užší vztahy s tisíci dodavateli. Jako další je zde kvalitní výkon dodavatele. Někteří prodejci prostě nedosahují úrovně téměř perfektní kvality požadované pro JIT systém, která je předpokladem pro tuto metodu. Veškeré uvedené bariéry omezují zvýšené využívání nákupu pomocí JIT systému. Snížení počtu dodavatelů je nejlepší změnou. Nákupní metoda byla zjevně významným faktorem, který vyvíjel úsilí o snížení emisí zásobování. Další změna zahrnuje rozvoj užších pracovních vztahů mezi dodavatelem a kupujícím a jejich rozvíjení. Obě strany jsou stále ochotny sdílet informace, jako je plánování výroby a plány vývoje produktů. Sdílení

informací přispěla k většímu využívání elektronických systémů spojujících členy dodavatelského řetězce.[14]

Doprava v tomto druhu řízení zásob se odkazuje na efektivní pohyb zboží mezi kupujícím a prodávajícím. Jedná se o časté dodávky menšího množství přímo na místě odběru kupujícího. Štíhlá dopravní síť se opírá buď o vozidla vlastníci danou organizací, nebo smluvně pronajatá vozidla, která vyzvedávají a dodávají zboží podle pravidelného a opakovaného harmonogramu. Tento opakující se plán se nazývá systém uzavřené smyčky, kdy se zboží přepravuje od dodavatele k odběrateli a pak následně naopak, kdy se dodavatel vrací s vratným materiálem, jako mohou být například kontejnery. Dlouhodobá smlouva specializované přepravy nahradí komerční přepravu jako primární způsob přepravy v dopravním systému uzavřené smyčky. Musí se brát v potaz, že plynulá doprava daného zboží nebude fungovat na komunikacích s častými dopravními nehodami, uzavírkami a dalšími komplikace znesnadňující cestu.[19]

3.10.2 Metoda ABC, Paretova analýza

Metoda ABC prohlašuje, že ne každé zásobě v organizaci by se měla věnovat stejná pozornost a lze ji uplatnit v mnohých rozhodovacích úlohách, když chce například organizace změnit organizační strukturu, snížit zásoby a výrobní náklady, změnit systém distribuční logistiky nebo systém řízení, zvýšit kvalitu, aj. Klíčovým může být pak rozhodnutí o objednávaném množství na sklad z důvodu strategie zásobování.

Vynálezcem Paretova pravidla je Vilfredo Pareto narozený ve Francii roku 1848. Svůj objev učinil v průběhu studie o tom, jak je bohatství rozděleno mezi italskou populaci. Ve své studii zjistil, že 80 % italské půdy patří 20 % populace. Paretův princip tedy vyjadřuje nerovnoměrné rozložení bohatství a využívá pravidlo 80/20, které nám říká, že zhruba 80 % důsledků pochází z 20 % příčin. Mezi další příklady můžeme uvést např.: 20 % vstupů vytváří 80 % výstupů, 20 % zákazníků vytváří 80 % příjmů, 20 % chyb na cestách způsobuje 80 % dopravních nehod, atd. ABC analýza, ale také analýza XYZ slouží firmě především proto, aby zjistila důležitost jednotlivých položek. Může jít například o zásoby na skladě, vlastní výrobky či zákazníky. Blíže k analýze XYZ dále.[29]

Klíčovým bodem ABC analýzy je, že většina věcí v životě (snaha, odměna) nejsou rozděleny rovnoměrně, někteří přispívají více než ostatní, každá jednotka práce nebo času nepřispívá stejnou částkou. Z ekonomického hlediska zde také platí klesající mezní užitek, kde každá další hodina úsilí, každý další pracovník postupně přidává méně energie ke konečnému výsledku. Technika ABC se obecně používá při stanovování priorit a zabývá se hlavně

zkoumáním objemů a hodnot analyzovaných položek. Je důležité se zaměřit na nejdůležitější skupinu položek s nejvyšší hodnotou pro firmu. Tato technika může být používána jak pro zásobování, skladování, tak pro výrobu a odbyt (dodavatele).[29]

ABC analýza rozděluje jednotlivé položky do 3 základních kategorií A, B nebo C, kde jednotlivá písmena udávají důležitost:

- ♦ **A** – patří zde položky s největším podílem na celkové zásobě či nejdůležitější dodavatele, kteří se podílejí na většině dodávaného objemu zásob. Těmto položkám je věnována největší pozornost. Jejich objednávání je častější, avšak po menším množství. Také pojistná zásoba se zde dělá jen velmi malá. Pro jejich nákup či výběr je zapotřebí detailní průzkum dodacích podmínek. Z hlediska redukce zásob budou představovat největší potenciál možného snižování zásob. Wöhe (2007) ve své publikaci uvádí, že skupina A má podíl na celkové hodnotě parametru cca 80 % a podíl na celkovém množství prvků cca 10 %. Tato skupina položek je objednávana na základě objednacího systému (B, Q).[26]

Systém (B, Q) zjišťuje stav zásob ihned po jeho výdeji ze skladu, provádí monitorování skladu, které probíhá průběžně. V případě poklesu zásob tak dochází k upozornění, že se jejich množství změnilo. Dále ukazuje stav zásob a hlídá minimální pojistnou zásobu, která je nízká, protože se zboží v této skupině objednává často. V případě, že by organizace nakupovala zboží v hodně velkém množství, je možno od pojistných zásob upustit. Písmeno „B“ znamená, že jsou objednávky pořizovány proměnlivě. Písmeno „Q“ pak přesně stanovuje dané množství. Čili objednávka ve výši písmena „Q“ se realizuje v případě, kdy se zásoba sníží na úroveň písmene „B“ nebo nižší, kdy je zboží nutno objednat. Úroveň objednávek se provádí na základě očekávané spotřeby. Důležitou věc, kterou by organizace měla sledovat, je vázanost financí v zásobách, aby nedošlo k znehodnocení cash-flow.[12]

- ♦ **B** – zde jsou zařazeny položky méně významné, než ve skupině A. Zaujímají průměrnou výšku zásob a také průměrnou redukci potenciálu. Jejich objednávání je méně časté, avšak ve větších dávkách, což platí i o pojistné zásobě, která se vytváří ve větším množství, než u skupiny A. Zboží je zde objednávano většinou v pevně stanovených termínech, které se opakují. Jsou zde zahrnuty položky se střední výškou obratu a nemají tak výrazný vliv na výšku skladovacích nákladů jak u položek skupiny A. Wöhe (2007) uvádí, že statky ve

skupině B mají cca 15% podíl na celkové hodnotě parametru a cca 20% podíl na celkovém množství prvků. U této skupiny se většinou používá objednací systém (B, S).[26]

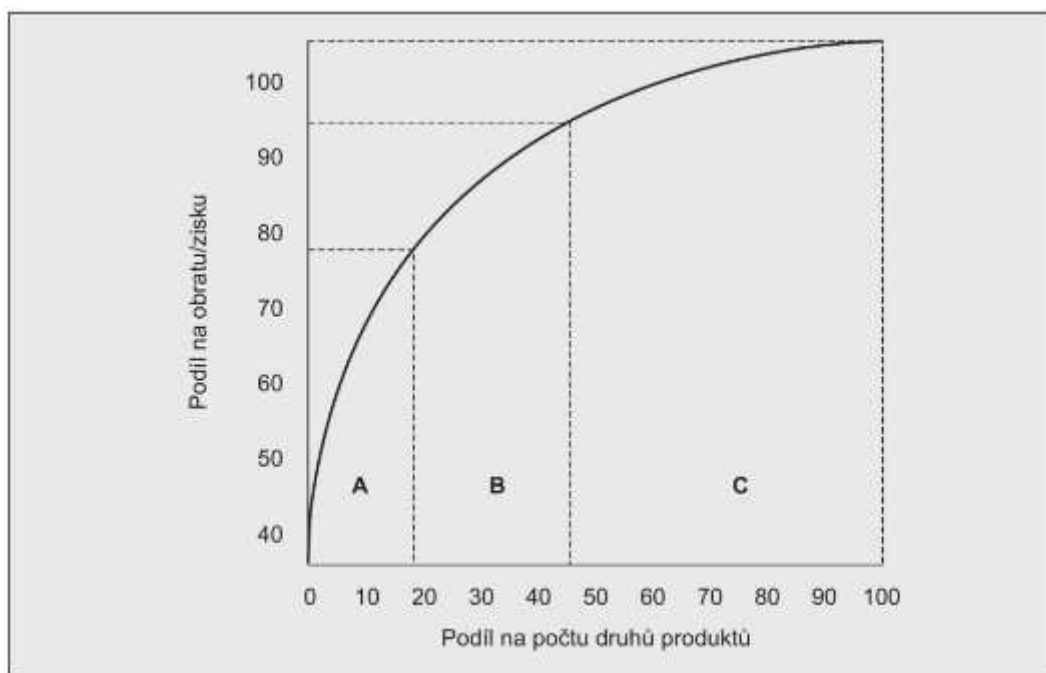
Tento systém se opět používá monitorování zásob a objednacích úrovní se zde určuje také jako u systému (B, Q). Na rozdíl od předchozího způsobu znamená písmeno „S“ objednávání zásob do cílové úrovně.[12]

- ♦ **C** – v této skupině se objevují položky s nízkou zásobou, s malým či nulovým potenciálem redukce, čili jsou z hlediska redukce zásob až bezvýznamné. Tyto položky jsou nízkoobratové a jsou obstarávány až v případě přímých požadavků. Množství, které organizace objednává, je největší ze všech třech skupin, a řídí se většinou průměrnou spotřebou z předešlého období. Pojistná zásoba je rovněž vysoká. Jejich počet je velký a jde o běžné nákupní položky. Wöhe (2007) rozdělil položky ve skupině C na 5% podíl na celkové hodnotě parametru a cca 70% podíl na celkovém množství prvků. Objednací systém u této skupiny je systém (s, Q).[26]

U objednacího systému (s, Q) se stav zásob zjišťuje v opakujících se intervalech, což značí písmeno „s“, načež i objednávky jsou ve stejných intervalech. Může jít například o objednávání každý první den v měsíci. Na rozdíl od „B“ systému se zde položky neobjednávají ihned v případě, kdy dojde k objednací úrovni, nebo dokonce pod tuto úroveň, ale periodicky ve stanovených intervalech.[12]

U každé skupiny se pak určí velikost počtu dodávek za stanovené období, jak velké budou pojistné zásoby, jak velký počet bude objednávek pro každou skupinu. Na základě toho se vyhodnotí nejlepší varianta. Pro přehlednější představu rozdělení jednotlivých položek do kategorií, slouží Obr. 3.5.

Obr. 3.5 Analýza zásob dle klasifikace skupin

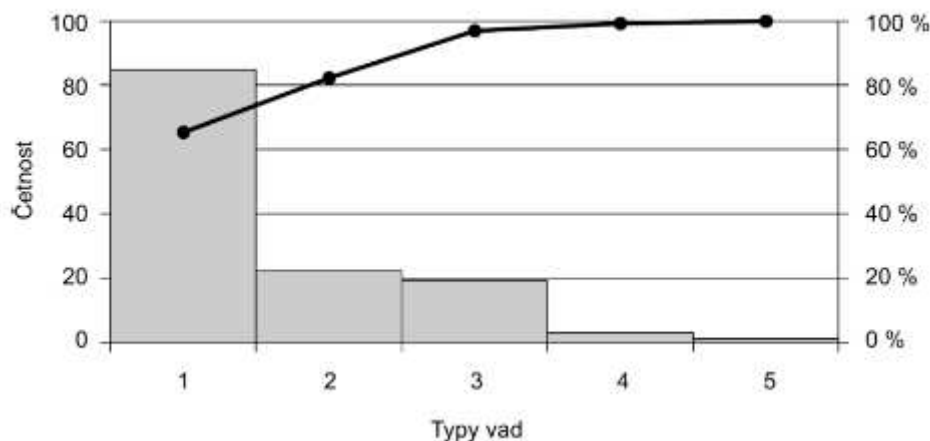


Zdroj: [12]

Paretův diagram, Lorenzova křivka

ABC analýza se graficky znázorňuje pomocí Lorenzovy křivky, nebo-li Paretova diagramu. Paretův diagram slouží pro přehlednější ukázkou ABC analýzy, jakou velikost zastupují které položky v organizaci. Jde o jistý druh histogramu, který je specifický pro určování priorit položek v organizaci. První úsek, který se nachází vlevo a značí se písmenem A, má nejmenší podíl na celkovém počtu prvků, ale největší podíl na jejich celkové hodnotě. Následuje druhý prvek v pořadí, což je skupina B, které mají podíl na celkové hodnotě parametrů s celkovým počtem prvků skoro vyrovnaný. A jako poslední je zde skupina C, která má nejpočetnější zastoupení v organizaci z hlediska podílů na celkovém počtu prvků. Z grafu 3.6 lze vyčíst, že x % podílu na počtu druhů produktů vykazuje y % podílu na obrátu/zisku, celkových zásobách.[29]

Obr. 3.6 Paretova analýza – Lorenzova křivka



Zdroj: [29]

3.10.3 Analýza XYZ

Analýza XYZ se častou používá jako součást ABC analýzy a je jí hodně podobná. Rozdíl spočívá v tom, že se zde místo spotřeby položek zaměřuje na předpověď velikosti potřeb dané organizace a to vše na základě variačního koeficientu, který se v této analýze počítá, a následně jsou položky rozděleny do tří kategorií, X, Y nebo Z. Každá zásoba se spotřebovává jinak rychle a je účelné pro každou kategorii zásob zvolit takovou logistickou technologii, kterou podnik použije k řízení stavu zásob, jež bude účelná. Jak uvádí Synek (2011), přesnost předpovědi je charakterizována jako vysoká, střední a nízká jistota prognózy.[21]

Podobně jako u předchozí ABC analýzy se zásoby v podniku rozdělí do tří kategorií X, Y a Z. Děje se to tak dle jistoty předpovědi, časového průběhu.[23]

- ♦ **X** – tato kategorie obsahuje stabilní položky, u nichž je budoucí spotřeba snadno předpověditelná. Vyznačuje se vysokou obrátkovostí, tzn., výrobky se prodají v kratším časovém okamžiku a doba jejich uskladnění je krátká. Výkyvy spotřeby se objevují zřídka, mají schopnost vysoké predikce. Jej plánování je nejjednodušší, vhodná pro metodu Just In Time. Není třeba vytvářet větší pojistnou zásobu, variační koeficient je nižší než 50 %.[23][30]
- ♦ **Y** – nestabilní položky, jejichž stupeň predikční schopnosti je střední, ale do jisté míry předvídatelná, až několik dní dopředu. Je především ovlivněna výkyvy se střídáním různých sezón či trendem. Zde už se vytvářejí zásoby na skladě. Variační koeficient se zde pohybuje od 51 % do 90 %.[23][30]

- ♦ **Z** – jako poslední kategorie obsahuje ostatní položky, které vykazují vysokou nejistotu, protože jejich spotřeba je jak nepředvídatelná, tak i nepravidelná a většinou nízká. Obrátkovost je značně nízká a zboží se objednává až v momentě, kdy je potřeba. Z tohoto důvodu je třeba zajistit rychlejší dodání. Pojistné zásoby by se měly dělat ve větším množství. Variační koeficient se pohybuje nad 90 %.[23][30]

Aby mohla být XYZ analýza sestavena, je zapotřebí mít data o spotřebě, o její proměnlivosti. Pro rozřídění zásob na skladě do skupin X, Y, Z je třeba u každé položky vypočítat variační koeficient dle vzorce 3.1. Pro výpočet variačního koeficientu je zapotřebí vypočítat směrodatnou odchylku, na základě vzorce 3.2. Na základě těchto výpočtu pak položky seřadíme dle variačního koeficientu a poté rozřídíme zásoby na skladě do tří skupin X, Y a Z.

Variační koeficient

$$V_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i} \cdot 100 \quad [13], (3.1)$$

V_i – variační koeficient i-té položky

σ_i – směrodatná odchylka poptávky u i-té položky

\bar{x}_i – průměrná poptávka u i-té položky

Směrodatná odchylka

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2} \quad [13],$$

(3.2)

x_{ij} – velikost spotřeby i-té položky v j-tém období

n – počet období

3.10.4 Analýza portfolia

Analýza portfolia je nástroj pro strukturu a segmentaci dodavatelů a je používána jako prostředek pro klasifikaci dodavatele do jedné ze čtyř typů, jak je ukázáno v Kraljicové matici, obrázek 4.4. Předpokladem analýzy portfolia je, že každý nákup organizace může být zařazen do jedné z těchto čtyř kvadrantů. Tím efektivně klasifikuje nakupované zboží a služby do jedné z těchto kvadrantů a manažeři nákupu pak jsou schopni vidět strategický význam dodavatele v jejich organizaci. Výsledky této analýzy pak mohou být prospěšné v porovnání s dočasnou

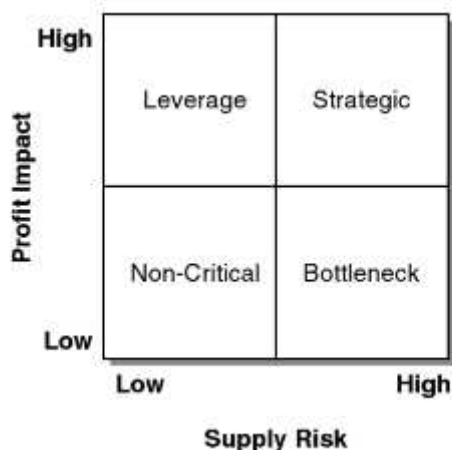
strategií a ukázat nové taktiky pro to, aby se organizace pohybovala stále vpřed a neztrácela čas s dodavateli, u kterých to není nutné ani žádoucí.[19]

Účinné zadávání veřejných zakázek a řízení dodávek vyžaduje správnou strategii, která je vhodná pro současné podmínky na trhu, schopna přizpůsobit se realitě. Dodavatelé se snaží co nejlépe splnit své požadavky, v průběhu času zrají, vyvíjejí se, stávají se konkurenceschopnější. Mezi užitečnou techniku pro vyjednávání s dodavateli patří Kraljicova matice, která pomáhá organizaci zjistit, která strategie je nejvhodnější, v závislosti na okolnostech, které ovlivňují společnost i její potřeby nákupu.

3.10.5 Kraljicova matice

V září roku 1983, Peter Kraljic publikoval průkopnický článek v Harvard Business Review, který poskytl organizacím nový pohled na nákupní oddělení, v němž představil jednoduchou čtyřmístnou matici, která má pomoci nákupním manažerům při rozhodování o strategii analýzy portfolia. Obr. 3.7 ilustruje Kraljicovu matici o rozměrech 2x2 vycházející z koncepcí řízení portfolia.[18]

Obr. 3.7 Kraljicova matice



Zdroje: [18]

Na svislé ose Y se nachází vliv na zisk, na vodorovné ose X se pak uvádí riziko dodávky. Riziko dodávky zobrazené na ose X je ovlivněno řadou faktorů, jako je například množství dodavatelů, spolehlivost, dodací podmínky, skladovací náklady, možnosti substitutů a další. Vliv na zisk je zobrazen na ose Y, kdy hodnoty daných položek získáme z jejich evidence. Obě osy v nízké a vysoké míře, což se vyznačuje symbolem plus (+) a mínus (-). Kraljic se domníval, že v případě, kdyby firma mohla klasifikovat nakupovaný materiál z hlediska dopadu na zisk a

rizika zásobování, kupující by pak mohli analyzovat trh dodávek pro tyto materiály a určit celkovou strategickou pozici zásobovacího procesu. S definovanou strategií se pak mohou rozvíjet opatření pro jednotlivá odvětví matice.[2][18]

Leverage – pákový efekt – substituční

V levém horním rohu se nachází kvadrant „leverage“, který je také nazýván jako pákový efekt. Produkty v tomto kvadrantu se vyznačují vysokým vlivem na zisk a nízkým vlivem na zásobovací riziko. Produkty dodávají hlavně dodavatelé, jejichž konkurenti disponují velkým množstvím substitutů a jsou proto lehce nahraditelní. Organizace zde vyjednává na základě toho, že se může kdykoli obrátit na jiného dodavatele, proto zde využívá výhodu vyjednávání pro co nejnižší cenu poptávaných položek, kvalitu dodávek, množství či jiné služby navíc. I malá finanční úspora je pro podnik důležitá. Tento kvadrant si bere za cíl využití energie pro pákový efekt produktů.[2]

Jako je tomu v případě běžné komodity, poskytuje pákový efekt také příležitost pro úspory. Tyto položky nebo služby mají velký objem vnitřní spotřeby, jsou snadno dostupné, důležité pro podnikání a představují významnou část výdajů organizace. Vzhledem k jejich důležitosti pro organizaci, je pro ně primární zachovat vysokou úroveň kvalit a shody s firemními cíli. Preferovaní dodavatelé v tomto kvadrantu jsou takoví, od kterých bude organizace očekávat významné snížení nákladů na dodávku těchto položek nebo služeb v průběhu času. A na oplátku bude organizace nakupovat větší množství, případně uzavře víceletou smlouvu. Organizace rovněž očekává vysokou úroveň služeb, které mohou zahrnovat dodavatelské funkce, jako je řízení inventáře na místě, internetové nákupy, schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků. Přičemž bude dodavatel udržovat vysokou úroveň kvality a sníží celkové náklady na dané komodity.[14]

Jedním z často používaných nástrojů pro tuto kategorii je e-reverzní aukce, což je elektronická aukce, ve které nabízejí obchodníci nejnižší cenové nabídky. Od normální aukce se liší tím, že se zde nabízí nejnižší nabídka, nikoli nejvyšší nabídka, jako u tradičních aukcí.

Non-Critical – nekritický

Produkty nacházející se v levém spodním rohu jsou charakteristické tím, že je lze nakoupit i u jiných dodavatelů za nepříliš odlišnou finanční částku, která má v tomto kvadrantu nepatrný význam. Je zde tudíž nízká vzájemná souvislost. Není zde proto důležité věnovat přílišnou pozornost ve vyjednávání vůči dodavatelům. Tyto položky mají nízký vliv na zisk i zásobovací riziko, proto jsou někdy nazývány jako bezproblémové. Jejich nákupem organizace

zabírá jen málo času a v případě nedodání zde není velké riziko. Cílem je zajistit účinné zpracování pro nekritické produkty.[2]

Produkty a služby dodavatelů v této kategorii jsou snadno dostupné a často mají nízkou cenu. Cílem pro tým je snížit počet položek v této kategorii prostřednictvím substituce, eliminace malého objemu výdajů, odstraněním duplicitních položek, racionalizovat počet jednotek pro kontrolu nákladů a zjednodušit procesy zadávání veřejných zakázek za použití elektronických nástrojů. Tým by se měl pokusit najít dodavatele, kteří mohou procesy nákupu automatizovat v co největší míře. Jako například společnost „Staples and Office Depot“ konsoliduje nákupy ve společnosti z papíru a kancelářských potřeb a umožňuje dodavatelům objednávat spotřební materiál přímo z jejich on-line katalogu. Ten umožňuje pracovníkům objednat jednotlivé položky přímo přes internet pomocí zadávací karty společnosti a dodat tyto výrobky již druhý den.[14]

Strategie – strategický

V pravém horním rohu se nachází položky strategické, které mají vysoký jak vliv na zisk, tak také zásobovací riziko, je zde vysoká vzájemná závislost. Tyto strategické komodity mají rozvíjet konkurenční výhodu, podporovat a využívat dodavatelské klíčové kompetence, podporovat celkovou strategii společnosti a zlepšit služby s přidanou hodnotou nad rámec uzavřené dodavatelské smlouvy. V případě, že jsou roční výdaje na položky dodávané tímto dodavatelem vysoké, pak má pro firmu smysl zařadit tohoto dodavatele do strategického kvadrantu. Určením tohoto dodavatele za strategického dojde k vytvoření základu pro dosažení vyšší úrovně sdílení a zlepšení informací.[14]

Produkty nabízejí dodavatelé, se kterými organizace udržuje dlouhodobější vztahy, jelikož jsou dodávané položky základem organizace. Jelikož jsou poptávané položky pro organizaci důležité, je potřeba mít v případě selhání dodávky mít v záloze ještě dalšího dodavatele. Jednání s dodavateli zde probíhá na nejvyšší úrovni, neboť jejich nabízené služby nacházejí na trhu jen těžko jejich substituty. Toto partnerství je především strategické. Cílem je zajistit dlouhodobou dostupnost dodávek.[2]

Bottleneck – úzkoprofilové

V této části, nacházející se v pravém spodním rohu, je vysoké dodací riziko, avšak malý finanční dopad. Organizace nakupuje od dodavatele položky, jejichž spotřeba není akutní či k ní vůbec nemusí dojít, avšak z hlediska malého finančního dopadu se tento postup pro nemocnici vyplatí i v případě, že by nedošlo ke spotřebě veškerých nakoupených položek.

Vztahy s dodavateli by však měly být dobré a udržitelné, aby nedošlo ještě k většímu riziku v zásobování. Tento kvadrant si pokládá za cíl zajistit a udržovat náklady.[2]

Tento kvadrant se většinou zaměřuje na produkty, na které má společnost specifické požadavky. Zboží má tendence být nákladné, vzhledem k výlučné poloze dodavatele na trhu. Cílem nákupního oddělení je si tyto dodavatele udržet a zajistit kontinuitu dodávek. V tomto případě se jako optimální strategie může jevit prověřování trhu a uzavření smlouvy s dodavatelem umožňující racionalizaci závazků. V případě, že se jedná o relativně malého dodavatele, je možné vyžadovat zřízení informačního systému pro tuto funkci v místě dodavatele, s minimální potřebnou investicí. Po probrání všech konkurenčních nabídek by se mělo uskutečnit podrobné jednání, které stanoví vysokou úroveň služeb důležitou pro podnik a dohodnout se na specifické podobě smlouvy. Dodavatel musí být prověřen, že je schopen zpracovat došlé objednávky a je zodpovědný za řízení zásob. V servisních smlouvách musí dodavatel vyhovět specifickým požadavkům poskytovaných služeb.[14]

4 METODIKA VÝZKUMU

Kapitola s názvem metodika výzkumu obsahuje informace o zdrojích dat, z nichž byly získány potřebné podklady pro provedené analýzy, objasnění účelu prováděného výzkumu, obsah zpracovávaných dat, přiblížení aplikační části, která je podrobně řešena v 5. kapitole.

4.1 Získání dat

Data pro provádění jednotlivých analýz musí být čerpána z důvěryhodných materiálů, se kterými lze podrobněji pracovat a získat tak věrohodné výsledky, které ukazují reálný stav. Jako prvotní zdroj informací o právní formě nemocnice, jejím vzniku, hospodaření a výkaznictví posloužila výroční zpráva organizace za rok 2014 a 2015, doplňující informace byly získány z interních dokumentů, které mají charakter směrnic a řádů. Konkrétně se jednalo o směrnice upravující oblast práce s logistickým systémem a organizaci nákupu, provozní řád skladu centrálního zásobování, veřejné zakázky. Zatímco výroční zprávy jsou přístupné odborné veřejnosti, interní dokumenty byly poskytnuty autorce práce pouze z důvodu získání ucelených informací a nebylo umožněno jejich zveřejnění. V organizaci neexistuje forma interního dokumentu upravujícího strategii nákupu.

Organizace má některé podklady pro výzkum zpracované v přehledných elektronických evidencích prostřednictvím databázových souborů za různá časová období a v různých strukturách. Prostřednictvím výstupu z elektronického informačního systému byla získána data o spotřebě materiálu a jeho členění do skupin položek v roce 2015, včetně počtů položek v daných skupinách. Tato data byla použita pro analýzy ABC a XYZ. Jelikož však organizace vede evidence stavu zásob materiálu u léků a krve, potravin, materiálu IT odděleně, nepodařilo se získat bližší informace o velikosti dodávek a aktuálním stavu uvedených zásob. Některé evidence se buď nevedou vůbec, nebo aktuální evidence chybí, např. u materiálu IT. Část informací byla poskytnuta manažerem pro farmaekonomiku, jednalo se o informace o vstupních a vysoutěžených cenách léků prostřednictvím elektronických aukcí za jednotlivé ATC skupiny a zadávací data pro elektronické aukce léků. Výstupem z těchto dat byly úspory v cenách spotřebovaných léků, soutěžených v elektronických aukcích.

Druhou formou získávání potřebných podkladů byl primární výzkum, který byl proveden přímo v nemocnici. Data byla přímo získána autorkou a to na základě kvalitativní metody, částečně strukturovaného ústního rozhovoru, který probíhal s manažerkou skladu, jednotlivými pracovníky skladu, a také s manažerem pro farmaekonomiku a manažerkou stravovacího provozu. Částečně strukturovaný rozhovor, který byl prováděn většinou ústně

s uvedenými zaměstnanci NsP nebo telefonicky s manažerkou stravovacího provozu, měl za cíl zjistit potřebné informace o chodu nemocnice z hlediska řízení nákupu a skladování. Výhodou byla rychlá odezva dotazovaného, a autorka mohla také pružně reagovat a plynule navazovat na jednotlivé odpovědi. S manažerem pro farmaekonomiku byly získávány údaje o způsobu nákupu léků pro veřejnou lékárnu i pro nemocniční zařízení, možnost ovlivňování cen prostřednictvím e-aukcí, podmínky zadávacího řízení a výpočet úspor v jednotlivých ATC skupinách. S manažerkou stravovacího provozu byla řešena otázka četnosti zásobování potravinami a ovlivňování cen potravin nabízených dodavateli. Otázky se týkaly převážně chodu skladu organizace, jak často jsou jednotlivé položky objednávány, výše pojistné zásoby, spotřeba položek na jednotlivých odděleních rozdělení dodavatelů jednotlivých položek do kvadrantů Kraljicovy matice a další byly předmětem rozhovoru s manažerkou skladu. Ústní rozhovor byl vhodný z důvodu, že byl autorce obeznámen chod řízení nákupu organizace plus další informace týkající se NsP. Dialog probíhal většinou mezi autorkou a uvedenými manažery. Otázky byly mířeny zejména na nákup, zásoby a chod těchto procesů v organizaci. Na výsledné odpovědi měla samozřejmě vliv formulace otázek, způsob rozhovoru, styl kladení otázek, osobnost autorky či postavení dotazovaného zaměstnance. Výhodou ústního dotazování bylo důkladné objasnění zadané otázky. Dotazování probíhalo nejen ústní formou, ale i elektronickou, kdy byly pomocí e-mailu zodpovězeny další otázky ohledně hodnocení dodavatelů, rozdělení položek a jejich dodavatelů ve vztahu ke Kraljicově matici, či definování položky nakupované prostřednictvím veřejných zakázek a e-aukcí. Výhodou byla rychlost odpovědi a také struktura, kdy na rozdíl od ústního dotazování byly veškeré odpovědi zaznamenány písemně. Nevýhodou zde bylo nepochopení dvou položených otázek, avšak díky ústnímu dotazování pak nebyl problém. Některé informace byly také následně upřesněny na základě telefonického dotazování zaměstnanců lékárny, skladu, oddělení klinické hematologie, ekonomického úseku.[7]

4.2 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu bylo analyzovat proces řízení nákupu v NsP. Daného cíle se podařilo dosáhnout provedením různých analýz a metod na základě získaných interních dokumentů, výstupních dat nemocnice Havířov a individuálních rozhovorů se zaměstnanci. Na základě tohoto průzkumu byly zjištěny jisté nedokonalosti v dané problematice a navrhnutá řešení, jak dosáhnout efektivnějšího plnění. Bylo zjištěno, jak jsou položky rozřazeny na jednotlivé skupiny z hlediska spotřeby organizace, jak se k daným zásobám staví organizace ve smyslu

držení pojistných zásob, jak velké finanční prostředky jsou v zásobách vázány, jak velká je spotřeba jednotlivých položek, jak probíhá jejich nákup a zásobování, v jakém časovém intervalu. Byla navržena určitá řešení ke zlepšení chodu organizace v oblasti nákupu a řešení dodavatelského řetězce.

4.3 Použitá data

Pro účely této práce byla použita data charakterizující organizaci a hospodaření z výročních zpráv roku 2014 a 2015. Základní ekonomické údaje byly čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2015. Potřebné podklady pro ABC analýzu byly poskytnuty organizací elektronickou formou, která obsahovala spotřebu položek za poslední 4 roky. Pro tuto analýzu byla vybrána data pouze z roku 2015. Následné úpravy daných dat byly provedeny v programu Microsoft Office Excel, ve kterém vznikly veškeré grafy a tabulky, jež jsou výstupem dané analýzy. Elektronická forma informací byla využita i v případě analýzy XYZ, kdy organizace poskytla údaje o měsíční spotřebě materiálu u spotřebního zdravotnického materiálu. Informace o vstupních a vysoutěžených cenách léků v e-aukcích byly dodány v aplikaci MS Office Excel a následně zpracovány do výsledných tabulek. Ostatní zpracované informace byly zjištěny z interních dokumentů a individuálních rozhovorů s manažery a ostatními zaměstnanci nemocnice.

4.4 Aplikační část

V bakalářské práci byla použita analýza ABC, XYZ, Kraljicova matice a elektronické aukce. V ABC analýze byla použita data o spotřebě materiálu za rok 2015 v rozdělení na 10 materiálových položek. U každé z těchto skupin byl vypočten procentuální podíl na celkové spotřebě a dále kumulativní podíl. Dle podílu na celkové spotřebě byla stanovena třída A, B nebo C. Každá z těchto skupin položek rozdělených do tříd vyžaduje z hlediska tohoto začlenění jiný způsob organizace nákupu, řízení zásob a jednání s dodavateli v rámci zajištění dodavatelského řetězce. V členění na tyto třídy byly doplněny údaje o počtu položek materiálu, které uvedená třída zahrnuje a spočteno procentuální zastoupení počtu položek ve třídě A a dále celková procentuální spotřeba materiálu u položek spadající do třídy A. Následně byl tento výpočet proveden i u materiálu spadajícího do třídy B a C.

Položky ve skupině A zahrnují léky a spotřební zdravotnický materiál. Právě SZM se stal předmětem další analýzy XYZ, v závislosti na průměrné měsíční spotřebě za rok 2015 byla prostřednictvím vzorců v aplikaci MS Office Excel vypočtena směrodatná odchylka a variační

koeficient. Dle variačního koeficientu byl spotřební zdravotnický materiál rozčleněn do kategorií X, Y a Z, kdy tyto kategorie vypovídají o proměnlivosti a předvídatelnosti spotřeby. V závislosti na této analýze lze stanovit obrátku zásob a vytváření rezerv ve formě pojistné nebo minimální zásoby.

Kraljicova matice byla sestavena z informací poskytnutých manažerkou skladu. Materiálové zásoby byly rozčleněny do 4 kvadrantů podle vlivu na zisk a na zásobovací riziko, které v tomto případě představuje četnost a spolehlivost dodavatelů dodávajících zásoby v daném kvadrantu. A dále také charakter požadovaného produktu, tzn., zda je možno při jeho specifikaci najít vhodný substitut nebo se jedná o ojedinělý produkt. K matici jsou přidružení konkrétní dodavatelé, kteří nemocnici zásobují materiálem v rozdělení na uvedené kvadranty.

V případě elektronických aukcí byla použita data zahrnující vstupní parametry pro e-aukci u požadovaného množství léků a dále ceny nabízené dodavateli na e-aukci. Porovnáním těchto hodnot v absolutním i procentuálním rozdílu byla vypočtena úspora za jednotlivé ATC skupiny léků.

Výsledky uvedených analýz byly konzultovány s manažerkou skladu a manažerem pro farmaekonomiku a to z toho důvodu, zda rozčlenění zásob do tříd A, B, C i do kategorií X, Y, Z odpovídá realitě z pohledu četnosti doplňování zásob, vytváření pojistných nebo minimálních zásob, zastupitelnosti dodavatelů nebo naopak jejich ojedinělosti. Dostupnosti substitutů nebo naopak jedinečnosti produktu apod. Byly konzultovány strategické cíle nákupu, realizace hodnocení dodavatelů. Analýza poskytnutých výstupů dat potvrdila reálný stav v organizaci. Nemocnice má v oblasti nákupu pouze jediný cíl zaměřený na co nejnižší ceny, žádná nákupní strategie dle důležitosti položek neexistuje. V interních dokumentech lze dohledat hodnocení dodavatelů, prakticky však toto v nemocnici v Havířově zatím neprobíhá. U nákupu potravin je uplatňována metoda JIT, pouze u dlouhodobých potravin se tvoří minimální zásoby. Podrobnější informace o stavu zásob a množství minimální zásoby se autorce práce nepodařilo získat.

5 ANALÝZA ŘÍZENÍ NÁKUPU A ZÁSOB

V této kapitole se analyzovala nákupní strategie příspěvkové organizace pomocí stanovených metod, jako jsou metoda ABC, XYZ, Kraljicova matice a elektronické aukce. Tyto metody se prováděly ve třech oblastech řízení, a to je nákup, zásoby a dodavatelé.

5.1 Analýza ABC

V případě, kdy chce společnost redukovat zásoby, musí nejdříve provést analýzu, která zjistí, kde dochází ke vzniku zásob, jejich vznik a poté zvolit další postup pro jejich zredukování. Analýza tak určí prvky, které mají největší vliv na společnost a to buď v pozitivním či negativním slova smyslu. Pro tyto účely slouží základní metoda ABC.

V následující části byla ABC analýza aplikována na spotřebu materiálu v Nemocnici s poliklinikou Havířov v roce 2015. Zásoby byly rozděleny do 10 základních skupiny, z níž každá obsahuje konkrétní položky. Konkrétně se jedná o SZM (spotřební zdravotnický materiál), léky, krev, všeobecný materiál, materiál pro údržbu, DDHMO (dlouhodobý drobný majetek v operativní evidenci), prádlo a OOPP (ochranné osobní pracovní pomůcky), pohonné hmoty a knihy, což je odborná literatura v lékařské knihovně pro lékaře, sestry i jiné odborné pracovníky v nemocnici. Organizace danou analýzu zásob neprovádí, proto byla vytvořena na základě poskytnutých dat a prokonzultována s manažerkou oddělení centrálního zásobování NsP.

Tabulka 5.1 přehledně zobrazuje všech 10 skupin seřazených od nejvyšší spotřeby za rok 2015 uvedených v korunách českých. Jejich celková roční spotřeba činila 149 741 010 Kč v roce 2015. Na základě tohoto sloupce byl vypočítán podíl na celkové spotřebě uvedený v procentech. Velikost podílu na spotřebě je klíčem k určení důležitosti položek. Dále už nebyl problém s výpočtem kumulativního podílu, jež je stejně jako předchozí sloupec v procentním vyjádření. V posledním sloupci se pak nachází třída, která dané položky rozřazuje do tří skupin A, B nebo C, na základě důležitosti jednotlivých položek. Vypočtené rozřazení do jednotlivých tříd odpovídá reálným potřebám organizace a to i z pohledu vedoucí oddělení centrálního zásobování organizace.

Tab. 5.1 ABC analýza

Číslo položky	Název položky	Spotřeba za rok 2015	Podíl na celkové spotřebě	Kumulativní podíl	Třída
1	SZM	62 841 807 Kč	41,97%	41,97%	A
2	Léky	58 912 508 Kč	39,34%	81,31%	A
3	Potraviny	11 277 775 Kč	7,53%	88,84%	B
4	Krev	6 894 411 Kč	4,60%	93,45%	B
5	Všeobecný materiál	6 030 591 Kč	4,03%	97,47%	C
6	Materiál pro údržbu	2 157 419 Kč	1,44%	98,91%	C
7	DDHMO	733 626 Kč	0,49%	99,40%	C
8	Prádlo a OOPP	499 614 Kč	0,33%	99,74%	C
9	Pohonné hmoty	238 296 Kč	0,16%	99,90%	C
10	Knihy	154 963 Kč	0,10%	100,00%	C
	Spotřeba materiálu celkem	149 741 010 Kč	100,00%	X	X

Zdroje: vlastní zpracování

Z tabulky 5.1 vyšlo najevo, že položky spadající do skupiny A, které jsou pro podnik nejdůležitější, obsahují SZM a léky. Mezi SZM s roční spotřebou 62 841 807 Kč, se řadí rentgenový materiál, laboratorní sklo a pomůcky, zdravotnické chemikálie, umělé tělní náhrady a implantáty, obvazový materiál, roušky, odsávací systémy, jehly a injekční stříkačky, sterilní a vyšetřovací rukavice, infuzní a transfuzní sety, šicí materiál, zkumavky, operační sety, chirurgický materiál, a další materiály, které jsou hlavními položkami pro poskytování služeb nemocničním pacientům. Na druhém místě se umístila neméně důležitá skupina, a to jsou léky, se spotřebou za rok v hodnotě 58 912 508 Kč, celková spotřeba je jen nepatrně nižší než u SZM. Obě tyto skupiny jsou pro chod nemocnice klíčové. V součtu zaujímají největší podíl ve spotřebě zásob, je jim věnována největší pozornost z důvodu největší vázanosti peněz v zásobách. Celkovým podílem 81,31 % odpovídají třídě A v analýze A, B, C.

V kategorii B se objevují potraviny s roční spotřebou 11 277 775 Kč a krev s roční spotřebou 6 894 411 Kč. Jejich podíl na celkové spotřebě je již podstatně nižší než spotřeba v kategorii A, avšak jejich vliv na provoz organizace je výrazný. Potraviny v převážné míře tvoří základní suroviny pro výrobu denních dávek jídla pro pacienty i personál nemocnice. Krev zahrnuje kromě transfuzí také krevní deriváty jako je plazma apod. V celkovém součtu zahrnuje třída B položky s celkovým podílem na spotřebě 12,13 %. Výsledný parametr je mírně nižší oproti 15% uváděným v literatuře.

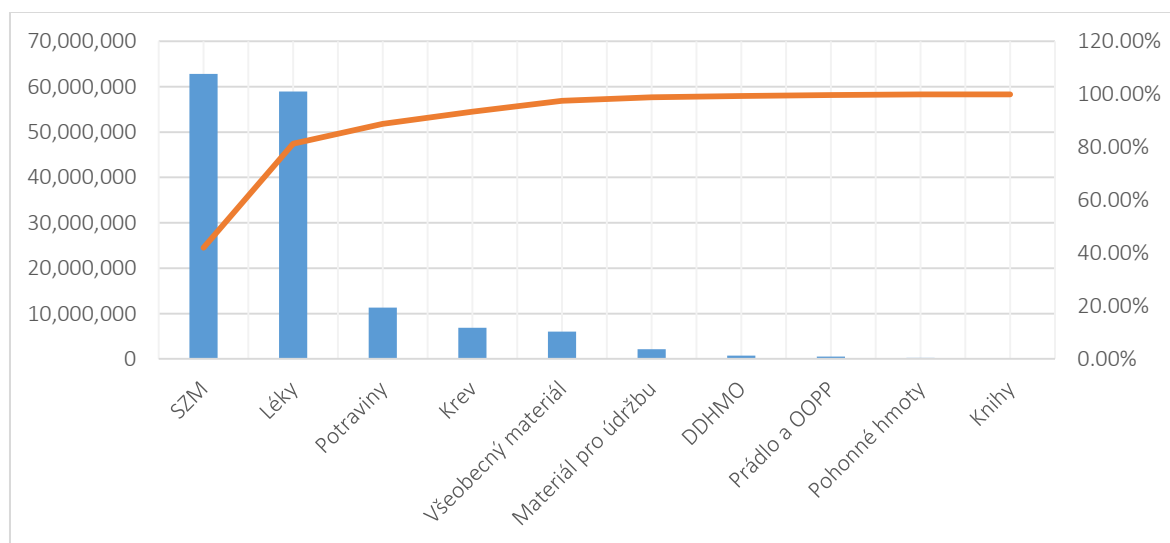
Jako poslední je zde třída C, kam patří položky s nízkým podílem na celkové hodnotě parametru a organizace je objednává až v případě potřeby. Stojí zde za zmínění například všeobecný materiál, kam můžeme zařadit kancelářský materiál, či materiál pro údržbu, pohonné hmoty a další. V součtu se podílí na celkové roční spotřebě 6,55 %. Tedy o něco málo vyšší než 5%, které uvádí literatura.

Na základě této analýzy a výstupních dat lze konstatovat, že výsledky vyšly seřazeny dle aktuální situace v organizaci na základě ústního rozhovoru s manažerkou řízení nákupu. Její konstatování utvrdilo výsledky této analýzy za pravdivé.

Paretův diagram

V Paretově diagramu se graficky zobrazují výsledky Paretovy analýzy, provedené v tabulce 5.1. Lorenzova křivka, zaznačena červenou barvou, zobrazuje kumulativní nárůst podílu jednotlivých položek. Modrou barvou je pak vyobrazena spotřeba jednotlivých položek materiálových zásob dle podílu na celkové spotřebě.

Obr. 5.1 Paretův diagram



Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 5.1

5.1.1 Vyhodnocení ABC analýzy

Na základě tabulky 5.1 došlo k vyhodnocení ABC analýzy za roční spotřebu 2015. Každá skupina obsahuje řadu dalších podpoložek, jejichž množství je tak velké, že je zde není možno uvádět. Proto byla sestavena tabulka 5.2, která zobrazuje konečné vyhodnocení této analýzy.

Dle podílu na spotřebě byly jednotlivé položky rozděleny do kategorie zásob označené písmeny A, B nebo C a to na základě podílu na spotřebě v roce 2015. Jak už je uvedeno výše, Wöhe (2007) rozdělil jednotlivé kategorie zásob dle podílu na celkové spotřebě dle procent. Podíl na celkové hodnotě parametru skupiny A se pohybuje cca kolem 80 %, u skupiny B cca 15 % a u skupiny C cca 5 %. V porovnání s tímto tvrzením odpovídají výsledky v tabulce 5.2 teorii uvedené v literatuře s malými odchylkami, které jsou samozřejmé. [26]

Když se zaměříme na procentní podíly položek na celkovém počtu položek srovnávaných materiálových zásob, tak Wöhe (2007) je rozdělil na 10% podíl u skupiny A, na 20% podíl u skupiny B a 70% podíl u skupiny C. Ve srovnání s naší analýzou dojdeme k závěru, že výsledky jsou vysoce odlišné a to až o několik desítek procent. Jak tedy vypovídá tabulka 5.2 je zřejmé, že organizace má nejvyšší počet položek u skupiny A. Překvapivým zjištěním je skupina B, která má naopak nejnižší počet položek a skupina C nepřevyšuje svým poměrem položky A a B.[26]

Tab. 5.2 Vyhodnocení ABC analýzy

Kategorie zásob	Počet druhů položek	Podíl na počtu položek	Podíl na spotřebě	Hodnota spotřeby
A	5481	58,65%	81,31%	121 754 315 Kč
B	452	4,84%	12,14%	18 172 186 Kč
C	3413	36,52%	6,55%	9 814 509 Kč
Celkem	9346	100,00%	100,00%	149 741 010 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme dále vidět v tabulce 5.2, nejdůležitější hodnotu spotřeby ve výši 121 754 315 Kč vykazuje třída A, do které patří SZM s počtem druhů položek ve výši 2 596 a léky v množství druhů léků 2 885. Této skupině se věnuje hodně pozornosti z důvodu velkých obrátek, a také pro jejich klíčovou roli v příspěvkové organizaci. Hodnota spotřeby u třídy B

je razantně nižší a to ve výši 18 172 186 Kč. Do této skupiny se řadí potraviny, s množstvím 440 druhů potravin a krev a krevní deriváty s množstvím 12 druhů produktu. Poslední skupina, C, zahrnuje celkovou spotřebu v hodnotě 9 814 509 Kč, s celkovým množstvím spotřebovaných položek ve výši 3413, zde řadíme všeobecný materiál, materiál pro údržbu, prádlo, DDHMO, OOPP, pohonné hmoty a knihy. Hodnota spotřeby činila v roce 2015 celkem 149 714 010 Kč.

Cílem ABC analýzy bylo určit, zda skupiny položek, které jsou v nemocnici brány za primární, důležité nebo méně důležité odpovídají Paretovu pravidlu 80:20. Které položky mají největší vliv na chod nemocnice svým podílem na celkovém počtu (položek) a podílem na spotřebě a zda tohle rozdělení je pro nemocnici výhodné či je potřeba něco změnit, lépe koordinovat zásobování či snížit náklady nebo najít efektivnější způsob zajištění procesu zásobování.

Jak je patrné z tabulky 5.2, skupina A má největší podíl na spotřebě a rovněž největší počet druhů materiálu, což musí být pro nemocnici finančně náročné, neboť je zde zároveň vysoká vázanost finančních prostředků v zásobách. Do této skupiny řadíme SZM a léky. Jedná se o primární položky pro zabezpečení zdravotní péče o pacienty hospitalizované i ambulantní. U těchto položek by měla být pojistná zásoba co nejnižší. Objednávání by mělo být časté, v přesně stanoveném množství, a to v okamžiku, kdy spotřeba dosáhla úrovně minimální pojistné zásoby. Tyto položky významně ovlivňují náklady nemocnice, proto je důležitá rychlost jejich obrátů. Nelze podceňovat spolehlivost a důvěryhodnost dodavatelů. V případě, že se jedná o speciální druhy léků od jediného dodavatele nebo zahraničních farmaceutických firem je jistě na místě zajistit vyšší zásobu. V případě spotřebního zdravotnického materiálu je možné sjednat s dodavateli vytvoření konsignačního skladu pro nákladnější a specifické položky.

U skupiny B se pak jedná o položky, které jsou pro společnost významné, ne však primární. Pojistná zásoba je zde větší, jak u skupiny A, a není zde třeba ji kontrolovat v kratším časovém období. Objednávky by měly být méně časté, avšak ve vyšších dávkách a v pevně stanovených termínech. Do této skupiny se nám v analýze zařadily potraviny a krev. V případě potravin s dlouhodobou trvanlivostí je tento objednávací systém optimální, ovšem vzhledem k potravinám s kratší trvanlivostí není vhodné vytvářet vyšší zásoby. Stejná situace nastává i u krve, kdy nelze tvořit zásoby z důvodu nepředvídatelnosti různých krevních skupin pacientů, kteří tuto krev budou potřebovat.

Skupina C je pak nejméně důležitou skupinou, avšak pro chod společnosti je neméně potřebná. Nákup položek se doporučuje uskutečňovat v pravidelných intervalech např.

měsíčních na základě přímých požadavků nebo dle průměrné spotřeby za minulé období. V této skupině figuruje všeobecný materiál, materiál pro údržbu, DDHMO, prádlo, OOPP, knihy a pohonné hmoty.

Pro větší přehlednost vyhodnocení ABC analýzy jsou sestaveny grafy 5.2 a 5.3. Koláčový graf 5.2 zobrazuje procentní vyjádření zastoupení jednotlivých tříd na celkové spotřebě, kdy třída A má 59 %, třída B 5 % a třída C pak 36 %.

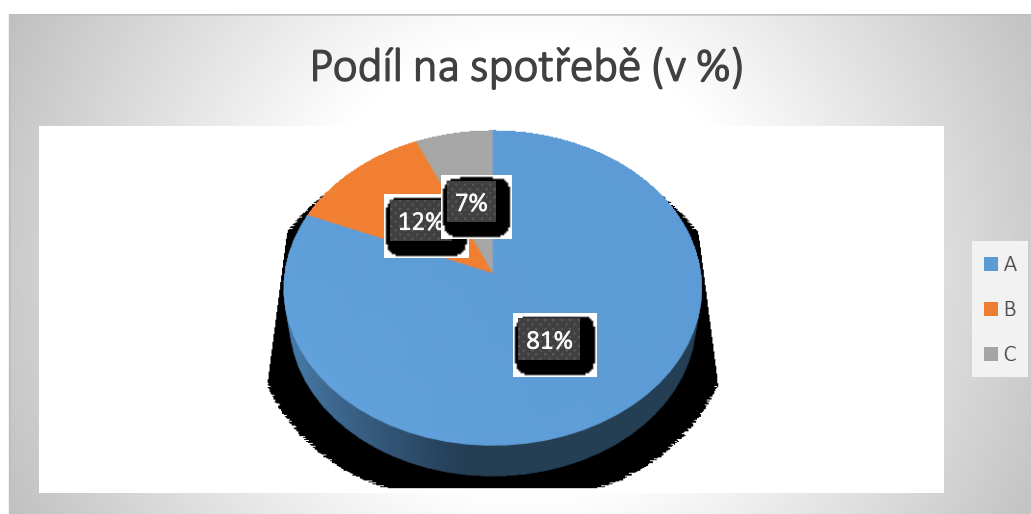
Obr. 5.2 Podíl na počtu položek



Zdroj: [22]

Koláčový graf 5.2 zobrazuje podíl na spotřebě, kdy skupina A zahrnuje 81 %, skupina B pak 12 % a nejnižší zastoupení má pak skupina C se 7 %.

5.3 Podíl na spotřebě



Zdroj: [22]

5.2 Analýza XYZ

XYZ analýzu lze uplatnit nejen na zboží, které společnost nakupuje, ale i na její dodavatele či výrobce. Tato část je zaměřena na aplikaci analýzy položek nemocnice, které jsou součástí spotřebního zdravotnického materiálu. Pro sestavení této analýzy jsou použity údaje o spotřebě jednotlivých položek SZM v roce 2015.

V následující analýze byly použity položky ze skupiny A vypočítané v analýze ABC uvedené v tabulce 5.1, a to konkrétně skupina SZM, obsahující 10 položek. Vycházelo se z měsíční spotřeby položek zdravotnického materiálu v roce 2015. Jelikož organizace nepovolila jednotlivou spotřebu položek prezentovat v této práci, jsou zde uvedeny pouze výňatky z poskytnutých dat.

Přehled výpočtů lze vidět v tabulce 5.3. Z poskytnutých materiálů bylo možné vyčíst jednotlivou spotřebu SZM, jenž je v čase proměnlivá. Následoval výpočet směrodatné odchylky dle vzorce 3.2 a na základě toho také variační koeficient vyjádřený v procentech, podle vzorce 3.1. Po výpočtu pomocí programu Microsoft Excel dle stanovených vzorců, byly položky seřazeny od nejmenší po největší na základě variačního koeficientu a následně rozřazeny do jednotlivých skupin X, Y nebo Z.

V prvním sloupci tabulky 5.3 byla vypočtena průměrná spotřeba jednotlivých položek za rok 2015. Pro výpočet směrodatné odchylky byl použit vzorec „SMODCH.VÝBĚR.S“, který byl spolu s průměrem potřebný pro další sloupec zobrazující variační koeficient uváděný v procentech. Dle variačního koeficientu byly pak jednotlivé položky seřazeny dle velikosti od nejmenšího po největší a poté seřazeny do jednotlivých kategorií X, Y nebo Z dle stanovených podmínek. Podmínky zařazení do skupiny X je výška koeficientu do 50 % včetně. Skupina Y má variační koeficient od 51 % do 90 % a jako poslední, kategorie Z se vyznačuje procenty většími než 90 %.

Tab. 5.3 XYZ analýza

Název položky	Průměrná měsíční spotřeba (v Kč)	Směrodatná odchylka	Variační koeficient (v %)	Klasifikace XYZ
Rouškování	118984,3	20249,5	17,0	X
Zdravotnické chemikálie	2174582,6	387878,7	17,8	X
Infúzní a transfúzní sety	48700,3	8826,2	18,1	X
Zkumavky	86803,5	17111,0	19,7	X
Jehly, injekční stříkačky	183430,0	37476,0	20,4	X
Dialyzační materiál	494767,8	103330,8	20,9	X
Inkontinence	129238,5	27609,5	21,4	X
Chirurgický materiál	772952,9	176361,5	22,8	X
Šicí materiál	88978,5	20675,0	23,2	X
Rukavice sterilní, vyšetřovací	136068,6	31794,1	23,4	X
Ostatní SZM	407268,6	106166,8	26,1	X
Laboratorní sklo a pomůcky k odběru a aplikaci	38264,0	10036,0	26,2	X
Obvazový materiál	195338,1	59794,0	30,6	X
Katetry	110106,0	35419,5	32,2	X
Sondy, rourky, tubusy	31062,2	13246,1	42,6	X
Výživa	19380,1	12816,3	66,1	Y
Hadice	235354,0	241773,4	102,7	Z
Umělé tělní náhrady a implantáty	8320,8	8725,8	104,9	Z
Netkaný textil	865967,3	1100089,0	127,0	Z

Zdroje: vlastní zpracování

Vyhodnocení XYZ analýzy

Z tabulky lze vyčíst, že největší skupinu zaujímá kategorie X obsahující 15 položek, jejichž spotřeba je plynulá a předvídatelná. Pro tuto skupinu jsou charakteristické vysoké obrátky, krátká doba uskladnění. Vhodné pro systém JIT. Pod pojmem rouškování se skrývají operační sety, rukavice, roušky, tampóny apod. určené ke konkrétní operaci. U zdravotních chemikálií využívá organizace tzv. statimové žádanky. Jde o záznam urgentní potřeby zdravotnického materiálu, který je téměř ihned uspokojen.

Kategorie Y obsahuje pouze jednu položku, která má spotřebu vcelku proměnlivou, ale vytvářejí se zde zásoby na skladě. Projevuje se značnými výkyvy, což odpovídá možnosti předpovědi potřeby speciální výživy pro určité typy pacientů pouze v řádu dní.

Jako poslední, kategorie Z, obsahuje tři položky, u kterých se zásoba vytváří až na základě potřeby, protože její spotřeba je nepředvídatelná. Do netkaného textilu patří především doktorské pláště, barety, roušky či ústenky. Rozdíl mezi rouškováním, které je umístěno na první příčce a netkaným textilem je takový, že v rouškování se dodávají již ucelené operační sety připravené přímo pro konkrétní operaci, obsahující veškeré potřebné příslušenství, zatímco netkaný textil obsahuje pouze textilní položky, které se můžou dokupovat po jednotlivých kusech. Obrátkovost je nízká, zboží se doporučuje objednávat až v případě potřeby, z toho důvodu je nutné zajistit spolehlivého dodavatele.

Z dané analýzy vyplynulo, že se v organizaci nejvíce obrátkový zdravotnický materiál u kategorie X, nejméně pak u Z. Vyplývá to především z hlavní činnosti organizace, kterou je poskytování zdravotní péče. Doporučuje se spíše nižší pojistná zásoba a systém JIP. Vzhledem k tomu, že je organizace povinna být připravena na každou operaci či ošetření s určitým časovým předstihem a to zvláště v případech, kdy je zvýšena činnost urgentní příjmu např. z důvodu dopravní nehody, požáru apod. musí mít nemocnice na skladě dostatečné množství zdravotnického materiálu pro plynulé ošetření zranění ve formě pojistné zásoby.

Kategorie Z je zaměřena na zakázkovou výrobu, kdy se poptává po jednotlivých položkách až v době nutnosti objednání. Z toho důvodu by měla být vyšší pojistná zásoba a možnost rychlé objednávky. U umělých tělních náhrad a implantátů je charakteristická nepředvídatelnost, proto je vhodnější takovéto operace předem naplánovat.

5.3 Kraljicova matice

Dle poskytnutého portfolia byla sestavena Kraljicova matice viz. Tab. 5.4, která rozčleňuje nakupované položky NsP dle dodavatelů, s přihlédnutím na výši míry vlivu na zisk a zásobovací riziko. Z důvodu velkého množství položek materiálu, které organizace nakupuje, nebylo možné sestavit Kraljicovu matici na veškeré položky organizace. Proto byla analýza sestavena pouze z určité části materiálu a jejich dodavatelů. Při pohledu na matici je zřejmé rozložení nakupovaných položek v jednotlivých kvadrantech. Rozčlenění nakupovaného zboží bylo konzultováno s manažerkou skladu.

Obr. 5.4 Kraljicova matice NsP

Vliv na zisk	Leverage		Strategic	
	+	SZM - obvazy, jehly, stříkačky, rukavice, odsávací rourky, kanyly a další.	Šrouby, dlahy, síta, umělé tělní náhrady.	
		Non-critical	Bottleneck	
	-	Kancelářské potřeby, hygienické potřeby (toaletní papír, role na vyšetřovací lůžka, jednorázové papírové ručníky a další.	Inverzní olej do vrtaček, zmrazené šlachy.	
		-		Zásobovací riziko

Zdroje: vlastní zpracování

Dodavatelé substitučních položek jsou umístěni v kvadrantu s názvem „Leverage“. Konkrétně v nemocnici Havířov jde o PerfectDistribution, MS A Medical, s.r.o. a Promedica Praha Group, a.s. Jedná se o distributory, jejichž nabízené zboží lze ve většině případů vzájemně nahrazovat podobnými výrobky, tzv. substituty. Uvedení dodavatelé distribuují spotřební zdravotnický materiál, jako jsou obvazy, jehly, stříkačky, rukavice, odsávací rourky, kanyly a další. NsP má zde výhodu v případě, kdy je stanovena vysoká cena dodavatelem, kterou nemocnice nebude akceptovat a může se tak kdykoli obrátit na dodavatele jiného.

V bezproblémových položkách, označených jako „Non-critical“, patří dodavatelé REC 21 s.r.o., ASTRA Office, s.r.o. a Karfo Velkoobchod, s.r.o., kteří do NsP dodávají kancelářské a hygienické potřeby, jako je toaletní papír, role na vyšetřovací lůžka, jednorázové papírové

ručníky a další. Vzhledem k nízkému vlivu na zisk i zásobovací riziko, je pro NsP výhodou, že lze nakoupit u jiných dodavatelů stejné výrobky, a to za skoro totožnou cenu.

Strategičtí položky v kvadrantu „Strategic“ mají na trhu jen málo konkurenčních dodavatelů, a nemocnice Havířov se je snaží udržet a uzavírá s nimi většinou dlouhodobější spolupráci. Synthes s.r.o. spolu s MEDIN s.r.o. zajišťují šrouby, dlahy a síta, používající se v mikrochirurgii, BEZNOSKA, s.r.o. se zabývá dodáváním umělých tělních náhrad.

V úzkoprofilové části kvadrantu, „Bottleneck“ se nakupuje od soukromníka Miroslava Brzici-MEDIOPTA inverzní olej do vrtaček, které jsou používány na operačních sálech. Národní tkáňové centrum pak nemocnic poskytuje zmrazené šlachy. Výhodou tohoto kvadrantu je, že má nízký vliv na zisk NsP, tudíž v případě nespotřebování některých položek není tato ztráta příliš velká. Horší už to je s větším zásobovacím rizikem, kdy například při ukončení činnosti dodavatele nebo v případě nedodání zásob ve stanoveném termínu nelze najít vhodnou náhradu, neboť se jedná o těžko nahraditelného dodavatele.

5.4 E-aukce

Pro analýzu e-aukce v NsP byla zvolena skupina položek zahrnující léky, jež se umístila na druhé příčce ve spotřebě v analýze ABC, jež je zobrazena v tabulce 5.1. Jelikož organizace používá velké množství různých léků s rozmanitým použitím, byla analýza provedena pouze na vybrané skupince léků. Zdrojem k provedení analýzy byly dokumenty obsahující mj. vstupní ceny léků před aukcí a po e-aukci.

Jak lze vidět, tabulky 5.5a a 5.5b zobrazují srovnání cen před a po e-aukci. Rozdíl ve spotřebě léků při původních cenách a v cenách po e-aukci činí 14,34 %, při stávající výši spotřebovaných léků činí absolutní úspora 90 658,- Kč.

Tabulka 5.5a zobrazuje faktické zadání elektronické aukce. Tabulka 5.5b je pak výstupem s vyčíslitelnými hodnotami.

Tab. 5.5a E-aukce NsP

Pořadí	Název položky	Jednotka	Forma	Síla	Počet jednotek	Vstupní cena	
						Kč/jednotku	Celkem
1.	Tigecyklin	1 lag	inj	50 mg/5 ml	170	1 238,029	210 464,93
2.	Chloramphenicol	1 lag	inj	1000 mg	307	77,883	23 910,08
3.	Ampicilin	1 lag	inj	1000 mg	290	23,196	6 726,84
4.	BENZYL PENICILLIN	1 lag	inj	5 MU	430	41,292	17 755,56
5.	OXACILLIN	1 lag	inj	1000 mg	x	x	0,00
6.	AMOXICILLIN AND ENZYME INHIBITOR	1 tbl	p.o.	1 G	15 946	5,649	90 078,95
7.	AMOXICILLIN AND ENZYME INHIBITOR	1 tbl	p.o.	625 mg	2 583	4,163	10 753,03
8.	PIPERACILLIN AND ENZYME INHIBITOR	1 lag	inj	4,5 G	2 220	122,780	272 571,60
	Celkem						632 260,99

Tab. 5.5b E-aukce NsP

Pořadí	Název položky	Cena z e-aukce		Celkový rozdíl	
		Kč/jednotku	Celkem	Absolutní	Procentuální
1.	Tigecyklin	1 220,68	207 515,60	2 949,33	1,42%
2.	Chloramphenicol	76,58	23 510,06	400,02	1,70%
3.	Ampicilin	23,11	6 701,90	24,94	0,37%
4.	BENZYL PENICILLIN	41,00	17 630,00	125,56	0,71%
5.	OXACILLIN	35,00	0,00	0,00	0,00%
6.	AMOXICILLIN AND ENZYME INHIBITOR	4,43	70 640,78	19 438,17	27,52%
7.	AMOXICILLIN AND ENZYME INHIBITOR	2,87	7 413,21	3 339,82	45,05%
8.	PIPERACILLIN AND ENZYME INHIBITOR	93,78	208 191,60	64 380,00	30,92%
CELKEM			541 603,15	90 657,84	14,34%

E-aukce se plánují podle ATC skupin vždy pro následující kalendářní rok. Průběžné hodnocení úspor za jednotlivé ATC skupiny v již realizovaných výběrových řízeních jsou

zdokumentovány v následující tabulce 5.6. Z tabulky je zřejmé, že ne vždy jsou ceny nabízené dodavateli v e-aukci nižší než ceny, za které nemocnice momentálně léky odebírá od dodavatelů.

Tab. 5.6 Úspory za jednotlivé ATC skupiny léků v roce 2016

Pořadí	Název výběrového řízení	Úspora	
		Absolutní	Procentuální
1.	Antiinfektiva I.	90 658 Kč	14,34%
2.	Antiinfektiva II.	71 773 Kč	13,16%
3.	Antiinfektiva IV.	71 527 Kč	12,16%
4.	Antiinfektiva V.	92 502 Kč	22,16%
5.	Antiinfektiva VI.	143 908 Kč	37,59%
6.	Infúzní roztoky	-90 183 Kč	-4,13%
7.	Trávicí trakt I.	115 209 Kč	20,64%
8.	Trávicí trakt II.	-3 567 Kč	-0,90%
9.	Trávicí trakt III.	13 966 Kč	2,73%
10.	Kardiaka I.	10 874 Kč	2,78%
11.	Kardiaka II.	55 877 Kč	11,17%
12.	Kardiaka III.	115 833 Kč	32,76%
13.	Léčiva krve I.	14 553 Kč	2,86%
14.	Léčiva krve II.	27 713 Kč	20,76%
15.	Hormony + gynekologika I.	-2 942 Kč	-0,82%
16.	Hormony + gynekologika II.	5 928 Kč	0,41%
17.	Dermatologika + S	1 441 Kč	0,44%
18.	Muskuloskeletární systém	100 050 Kč	23,28%
CELKEM		835 121 Kč	7,82%

Jak je z provedené analýzy e-aukce zřejmé, dochází zde k nemalým finančním úsporám. A právě úspory jsou jedním z hlavních důvodů, proč organizace těchto elektronických aukcí využívá. Mezi další výhodu se řadí jednoduchost ovládání softwaru a možnost nastavení více jazyků pro případné e-aukce se zahraničními dodavateli. Díky e-aukcím také vzniká řada dlouhodobých odběratelsko-dodavatelským vztahů, mezi nimiž je minimální výskyt korupcí, neboť jsou zde prováděny pravidelné kontroly pomocí verifikací dodavatelských podmínek. Případné nekalé praktiky jsou zde tudíž skoro nemožné. Další pojistkou dané e-aukce je fakt,

že si organizace může do své soutěže pozvat jen ty dodavatele, o které má zájem, o kterých ví, že jsou spolehliví a kvalifikovaní. V případě, že se nějaký subjekt jeví nespolehlivě či poruší stanovené podmínky, je okamžitě z e-aukce vyloučen. Mezi další výhody těchto e-aukcí je krátký realizační čas této činnosti, také nízké mzdové náklady, a možnost využití u řady komodit.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rozboru hospodaření v kapitole 2.1, je uvedeno hospodaření nemocnice za rok 2013, 2014 a 2015, kde lze v Tab. 2.1 zpozorovat záporný hospodářský výsledek ve všech letech a také zvyšující se náklady. Organizace by se tak měla podrobně zaměřit, z jakého důvodu tyto ztráty vznikají a pokusit se je různými opatřeními řešit, nebo alespoň zpomalit zvyšování jejich záporné hodnoty. Organizace by měla počítat s jistými náklady, které vznikají právě při pořizování zásob. Tyto náklady vznikají momentem potřeby až do příjmu samotného zboží. Dále se zde zahrnují náklady na držení a skladování zásob. K dalším nákladům patří například mzdy zaměstnanců skladu, náklady na udržování skladu, na energii, nájem, pojistné náklady a další. Vznikají zde také zbytečné náklady, které jsou vázané v zásobách. Tyto náklady se zvyšují na základě vzrůstající velikosti objednávky, na základě které roste i průměrné množství zásob. V nemocnici by nikdy nemělo dojít k nákladům z nedostatku zásob. Tzn., že by chyběl určitý lék či zdravotnický materiál potřebný pro operace aj.

Na základě provedeného výzkumu, který shledal v NsP jisté nedostatky, jsou v této kapitole navrhnutá řešení, která jsou schopna zajistit efektivnější nákup a řízení zásob v organizaci, a také doporučené jednání s dodavateli pro zajištění dlouhodobé a spolehlivé spolupráce. Jelikož je otázka financí spojena s veškerým nákupem v dané nemocnici, je třeba pečlivě vybírat, jak a kam budou tyto finanční prostředky směřovat. Od toho by měla mít organizace oddělení, zaměřující se právě na řízení nákupu se zodpovědným vedoucím pracovníkem, jež bude efektivně využívat svěřené peněžní prostředky podle stanovených strategií nákupu, jež existují pro úspěšné hospodaření organizací, ať už může jít o ziskovou či neziskovou. Jde například o strategii minimálních nákladů, zrychlení obrátky zásob, držení vysokých pojistných zásob a další. Může být zde použita například metoda snižování nákladů vyplývajících z nákupů, řízení cenové změny, využívání pořizování zásob bez potřeby uskladnění či navazování dlouhodobějších smluv s dodavateli. Samozřejmě s přihlédnutím, o jaký typ organizace se jedná.

ABC analýza, jež byla provedena v kapitole 5.1, rozdělila skupiny položek do tří kategorií dle podílu na celkové spotřebě. Organizace postupuje dle strategie minimálních nákladů. To znamená, že se zaměřuje na co nejnižší náklady na skladování položek. Na základě výsledků této ABC analýzy se doporučuje nemocnici Havířov zaměřit se především na spotřební zdravotnický materiál, který zabírá největší podíl na spotřebě materiálu v organizaci. Dle systému nastaveného samotnou nemocnicí, dochází k objednávání těchto položek pouze 1x měsíčně na základě žádanek dodaných z oddělení a ambulancí. Z tohoto důvodu je vytvářena

poměrně velká pojistná zásoba pro mimořádné události, v níž jsou vázány finanční prostředky. Pro organizaci by bylo jistě výhodnější objednávat tyto položky častěji v kratších intervalech, aby nedocházelo k vysokým finančním částkám vázaných v zásobách. Druhou největší skupinou jsou léky. Je zde jisté, že se zásoby v podobě léků spotřebují, neboť jde o nemocnici, pro kterou je tento druh materiálu primární a je používán dennodenně. Nikdy zde nesmí dojít k situaci, že by nebyl na oddělení určitý druh léků k dispozici. Pacienti zde musí mít pravidelný přísun těchto materiálních položek, a v případě vyčerpání určitého léčiva, je nutno bezodkladně zajistit tento lék, či lék se stejnými či podobnými účinky. Léky by se také měly rozdělit na ty, které jsou nezbytné, může jít například o léky proti bolesti pro pacienty po závažných operacích, a na léky méně nezbytné, jako jsou doplňky stravy pro doléčení. V první řadě se musí organizace zaměřit na neustálý přísun toho materiálu, který je pro nemocnici nepostradatelný pro chod všech odborných pracovišť. Jelikož je NsP velkou organizací a má řadu oddělení, pro které je důležité různé zboží ať již má podobu léků nebo SZM, je nutno ve vedení určit odpovědné zaměstnance za jednotlivá oddělení, kteří budou obratně reagovat na různé požadavky v souvislosti s péčí o pacienty a pružně vyhodnocovat, o jak důležitou položku pro objednání se jedná a svým odpovědným rozhodováním stanoví určité priority. V žádném případě však nesmí dojít k narušení provozu nemocnice.

Z hlediska XYZ analýzy provedené v kapitole 5.2, která byla provedena na skupině položek SZM, jež se umístily na první příčce ABC analýzy, by organizaci prospělo využívat metody JIT u typu materiálu ve skupině X. Jelikož však literatura uvádí, že je tento způsob ve zdravotnictví neefektivní, doporučuji důsledný výběr těchto položek. Jednalo by se především o infuzní sety, stříkačky, rukavice a obvazový materiál, u kterého je vzhledem k nepředvídatelným okolnostem nutno vytvářet vyšší pojistné zásoby. K této formě dodávání je ovšem nutný předpoklad spolehlivých dodavatelů. Vzhledem k tomu, že organizace sice má stanovená kritéria, ale fakticky hodnocení dodavatelů neprovádí, doporučuji se na tuto oblast v příštím období zaměřit. Z momentálního pohledu může být NsP s dodavateli spokojena, avšak po provedené hlubší analýzy zhodnocení všech kritérií uváděných v dotazníkovém šetření hodnocení dodavatelů, může na povrch vyplynout řada nedokonalostí.

Jako další doporučení je podrobné prostudování obsahu smluv uzavřených s dodavateli a zvážení možností přesunu některých položek z pojistné zásoby do konsignačních skladů, který v sobě neváže peněžní prostředky a organizace pak zaplatí až v momentě převzetí zboží. Považuje se za vhodné provádět průzkum trhu za účelem zjištění existence jiných potencionálních dodavatelů, jež lze oslovit jako strategické podle Kraljicovy matice a v případě nalezení vyhovujícího obchodního partnera s ním uzavřít dlouhodobou spolupráci. Z důvodu

snížení rizika není od věci nastínit si záložní plány v případě problému či odstávce dodávky. Organizace by se neměla bát vyjednávat nižší ceny či výhodnější platební podmínky pro dosažení dlouhodobých výhod. Pro efektivní hodnocení jednotlivých dodavatelů, kvality jejich dodávek a dalších, autorka navrhuje doplnit kritéria posuzování dodavatelů v hodnotícím dotazníku organizace, jež je značně nepropracován. Mezi další kritéria by doplnila hodnocení kvality dodávek z hlediska dodržování smluvních podmínek uvedených ve smlouvě; zda je dodržován termín jednotlivých dodávek tak, jak bylo sjednáno; odchylky množství dodávaných položek; jakým způsobem dodavatel řeší dodání nadbytečné či naopak menší množství dodávek; jak má dodavatel vyřešen krizový plán v případě výskytu nežádoucích situací, když například dodávku nemůže dodat ve stanoveném termínu; jak pružně dokáže dodavatel reagovat na požadavky organizace v případě mimořádné dodávky zboží; jaké je dodavatelské minimální objednávací množství. V případě, že se chce nemocnice zaměřit na minimální celkové náklady, které souvisí s pořízením zásob a také jejich skladováním, měla by zvolit objednávky více časté, po menším množství. V tomto ohledu však musí počítat s rizikem, že se můžou dodávky zásob opozdit nebo nedorazit vůbec. Na základě tohoto by se měla nemocnice zaměřit na takové dodavatele, kteří jsou v tomto ohledu spolehliví a vyvarovat se tak odchylek od již zaběhnutých pravidelných dodávek. Dalším řešením by mohli být záložní dodavatelé, což by byli dodavatelé, které by měla organizace v záloze v případě nedoručení dodávky dohodnutých dodavatelů. Je vhodné se také zaměřit na dodavatele, jež poskytují dopravu za nejnižší náklady, či poskytují výhodné slevy. Velkou výhodou pro organizaci by bylo vybrat dodavatele se sídlem co nejbližším sídlu Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvkové organizace., neboť se zde může dosáhnout nižších nákladů vynaložených na dopravu. V případě, že jsou dodavatelé z daleka či dochází k přepravě velkého objemu zásob, je vhodné kombinovat dopravu automobilovou s železniční, která pojme větší objem položek a vyjde ekonomicky výhodněji než doprava automobilová. Jelikož však autorka práce doporučuje organizaci nakupovat právě menší množství položek, avšak častěji, je železniční doprava doporučena až v okrajových případech. Další výhodou automobilové dopravy je fakt, že NsP dostává od dodavatelů značné slevy na dopravu a někdy je cena tak minimální, že se vyplatí i v případě častějších dodávek. Jako další úsporu lze vidět zmenšení počtu dodavatelů. Organizace by si měla vybrat pouze takové, které nabízejí nejvýhodnější podmínky, případně dodavatele záložní, pro neplánovanou negativní událost a odebírat od těchto dodavatelů co největší spektrum zboží. Dodavatelé jsou pro organizaci klíčoví, jejich nepřiměřené množství zvyšuje zásobovací riziko, nepřehlednost dodávek, z hlediska četnosti dodávek může docházet k nemožnosti hodnocení dodavatelů apod.

Organizace provádí nákupy léků v elektronických aukcích. Výhodou je to, že si v těchto aukcích může vybrat pouze dodavatele, které považuje za důvěryhodné a má s nimi dobrou zkušenost. Jelikož ale v nemocnici není prováděno hodnocení dodavatelů, může se e-aukce jevit jako výhodná, přitom po provedení tohoto hodnocení může být výsledek opačný. Z tohoto hlediska je pro organizaci doporučením nebát se oslovit i další, méně známé dodavatele a dát jim v určitém časovém hledisku šanci, zda prokážou lepší služby, než dosavadní dodavatelé. U e-aukcí je zřejmé, že se NsP zaměřuje především na nejnižší cenu a spolehlivost. Důležité, je vyhodnotit dodavatele, kteří si kladou takové podmínky, na které organizace není ochotna přistoupit a tyto dodavatele vyloučit ze svého soutěžení.

Pro lepší přehlednost potřeby určitých položek autorka doporučuje nebát se investovat do dražšího informačního systému, který dokáže pružně a přehledně reagovat na jednotlivé změny ve skladě. Podstatné je, aby byly prostřednictvím tohoto systému sledovány veškeré druhy zásob, tedy i ty, které jsou v současné době vedeny odděleně např. potraviny, materiál IT, léky a krev. Pro tuto činnost je vhodné v organizaci zaměstnat odpovědnou osobu, která bude pravidelně sledovat pohyby položek na skladě a efektivně zadávat objednávky dodavatelům a to u všech skladových položek. V případě, že pracovník nákupu pracuje s programem, který není příliš propracovaný, či moderní a není schopen rychle reagovat na změny, může docházet ke zpomalenému zjištění momentálního stavu na skladě a od toho negativně se projevujícího objednávání položek.

Přestože organizace zaměřuje svou nákupní strategii na nejnižší ceny, autorka doporučuje vypracovat podrobnou nákupní strategii formou vnitřního dokumentu, jehož obsahem bude rovněž řešení nepředvídatelných situací, řešení dodavatelského řetězce, odpovědnost za realizaci hodnocení dodavatelů a další.

7 ZÁVĚR

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na řízení nákupu v Nemocnici s poliklinikou Havířov, příspěvkovou organizaci. Cílem této práce bylo na základě provedených analýz zjistit nedostatky u činnosti organizace související s řízením nákupu, skladováním a dodavateli.

V začátku práce je charakterizována daná organizace, kterou jsem si pro tuto bakalářskou práci vybrala. V teoretické části jsem nejdříve popsala z obecného hlediska, co je to příspěvková organizace, přiblížila zdravotnictví v ČR, jak popisuje řízení nákupu, zásob a dodavatelského řetězce odborná literatura, dále jak fungují veřejné zakázky, e-aukce a jak se provádí hodnocení dodavatelů. V metodice výzkumu jsem popsala veřejné zakázky, e-aukce a hodnocení dodavatelů přímo v NsP. Na základě zjištění, jaké typy skladů organizace využívá, byly sepsány jednotlivé nákupní postupy a rozdělení zboží do jednotlivých skladů. Také jak často a jakou pojistnou zásobu jednotlivých položek organizace vytváří.

V aplikační části pak došlo k analýze pomocí různých metod, popsaných teoreticky v předešlých kapitolách, na jejichž základě jsem zkoumala právě cíl této bakalářské práce. V rámci prozkoumání nákupní strategie v Nemocnici s poliklinikou Havířov, příspěvkové organizaci jsem došla k závěru, že chybí organizaci nadefinovaná nákupní strategie ve vnitropodnikovém dokumentu. Dále byl pomocí ABC analýzy zjištěn nepříliš optimální systém zásobování u položek třídy A, kdy se také udržuje příliš velká pojistná zásoba. Zejména v navazující XYZ analýze u skupiny X se jeví objednávací systém nepříliš výhodný.

Provedené analýzy potvrdily slabiny hlavně v zásobování. Pokud je organizace určitým způsobem vyřeší, může ušetřit řadu peněžních prostředků a nebude vykazovat záporný hospodářský výsledek, anebo dojde alespoň ke snížení peněžní ztráty. Cíl mé bakalářské práce byl splněn, a na základě zjištěných informací jsem navrhla jistá doporučení pro zlepšení.

Seznam použité literatury

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [2] BAILY, Peter. *Purchasing Principles and management*. 9th ed. Harlow: PrenticeHall, 2005. 427 s. ISBN 0273646893.
- [3] BOUKAL, P., H. VÁVROVÁ, T. NOVÁK a P. SIEBER. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. dotisk 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [4] BURNS, R. L. *The Health Care Value Chain: Producers, Purchasers, and Providers*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 464 p. ISBN 978-0-7879-6021-6.
- [5] COSTANTINO, N., M. DOTOLI, M. FALAGARIO, M. P. FANTI, A. M. MANGINI, F. SCIANCALEPORE and W. UKOVICH. *A Model for the Optimisation Design of the Hospital Drug Distribution Chain*. Italy, IEE: 2010. ISBN: 978-1-4244-4997-2.
- [6] GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- [7] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK, et al. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [10] KOTLER, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [12] MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 117 s. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [13] MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2010. 117 s. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [14] MONCZKA, Robert M. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th edition. Mason: South Western, 2009. 888 p. ISBN 978-0-324-38134-4.
- [15] MULAČ, Petr a Věra MULAČOVÁ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2003. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [16] OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha: Grada,

2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

[17] Özkil, A. G., Z. Fan, S. Dawids, H. Aanaes, J. K. Kristensen and K. H. Christensen. *Service Robots for Hospitals: A Case Study of Transportation Tasks in a Hospital*. Shenyang: IEEE Press, 2009. 294 p. ISBN 978-1-4244-4794-7.

[18] POIRIER, C. Charles. *Using models to Improve the Supply Chain*. Suite: CRC Press, 2004. 296 p. ISBN 978-0-203-49987-0.

[19] QUAYLE, Michael. *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. United States of America: IRM Press, 2006. 360 s. ISBN 1-59140-901-2.

[20] REKTOŘÍK Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. 309 s. ISBN 80-86119-60-2.

[21] SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

[22] ŠEDIVÝ, Marek a Olga Medlíková. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

[23] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[24] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

[25] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

[26] WÖHE, Günter a Eva Kislingerová. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 960 s. ISBN: 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

[27] Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvková organizace, Havířov IČO 00844896 - Obchodní rejstřík firem. *Kurzycz* [online]. 2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzycz.cz/00844896/nemocnice-s-poliklinikou-havirov-prispevkova-organizace/>.

[28] O nemocnici. *Nemocnice s poliklinikou Havířov, p.o.* [online]. Havířov, 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://www.nsphav.cz/o-nemocnici.html>.

[29] Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>.

[30] XYZ Analýza. *CIE: Centre for industrial engineering* [online]. Plzeň, 2013 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/xyz-analyza>.

Ostatní zdroje

[31] ZPRÁVA O ČINNOSTI A PLNĚNÍ ÚKOLŮ NEMOCNICE S POLIKLINIKOU
HAVÍŘOV, příspěvkové organizace ZA ROK 2014

[32] ZPRÁVA O ČINNOSTI A PLNĚNÍ ÚKOLŮ NEMOCNICE S POLIKLINIKOU
HAVÍŘOV, příspěvkové organizace ZA ROK 2015

[33] Interní dokumenty Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvkové organizace

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DDHM	Drobný dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
FIFO	First In, First Out (metoda ocenění zásob)
FO	Fyzická osoba
IT	Informační technologie
JIT	Just-in-time
MSK	Materiálně technické zásoby
MTZ	Materiál technického zásobování
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
NsP	Nemocnice s poliklinikou Havířov, příspěvková organizace
OZP	Oddělení zdravotních pojišťoven
PO	Právnícká osoba
RBP	Revírní bratrská pokladna
ŘD	Řídící dokument
SZM	Spotřební zdravotnický materiál
tis.	tisíc
VZ	Veřejné zakázky
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZP	Zdravotní pojišťovna

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.7.2016.....



Zuzana Feniková

Seznam příloh

Příloha č. 1	Rozvaha k 31. 12. 2015
Příloha č. 2	VZZ k 31. 12. 2015
Příloha č. 3	Ukázka e-aukce

Přílohy

Příloha č. 1 Rozvaha

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 410/2009 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA

sestavená k 31.12.2015
(v Kč s přesností na 2 desetinná místa)

IČ
00844896

Název a právní forma účetní jednotky
**Nemocnice s poliklinikou
Havířov, příspěvková
organizace**

Sídlo účetní jednotky
Dělnická 1132/24
736 01 Havířov

Předmět činnosti
Zdravotní péče

Číslo položky	Název položky	SÚ	Období			Minulé
			Brutto 1	Běžné Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM		1 572 349 163,88	563 130 093,14	1 009 219 070,74	990 617 048,88
A.	Stálé aktiva		1 433 318 457,16	563 095 335,05	870 223 122,11	882 720 272,34
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		42 090 342,80	34 229 634,57	7 860 708,23	9 121 774,35
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Software	013	41 594 245,98	33 733 537,75	7 860 708,23	8 903 974,35
3.	Ocenitelná práva	014	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	496 096,82	496 096,82	0,00	0,00
6.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041	0,00	0,00	0,00	217 800,00
8.	Uspořádací účet technického zhodnocení dlouhodobého nehmotného majetku	044	0,00	0,00	0,00	0,00
9.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. nehmotný majetek	051	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Dlouhodobý hmotný majetek		1 391 228 114,36	528 865 700,48	862 362 413,88	873 598 497,99
1.	Pozemky	031	15 055 001,38	0,00	15 055 001,38	15 066 881,01
2.	Kulturní předměty	032	513 646,00	0,00	513 646,00	513 646,00
3.	Stavby	021	903 346 802,78	145 932 126,99	757 414 675,79	748 460 936,09
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	022	381 798 579,93	294 922 318,72	86 876 261,21	105 849 160,31
5.	Pěstičské celky trvalých porostů	025	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	88 011 252,77	88 011 252,77	0,00	0,00
7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	2 502 831,50	0,00	2 502 831,50	3 707 874,58
9.	Uspořádací účet technického zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku	045	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. hmotný majetek	052	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Dlouhodobý finanční majetek		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Dílové cenné papíry držené do splatnosti	063	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Termínované vklady dlouhodobé	068	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069	0,00	0,00	0,00	0,00

Číslo položky	Název položky	SÚ	Období			
			Běžné			Minulé
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	4
IV.	Dlouhodobé pohledávky		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Zprostředkování dlouhodobých transferů	475	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Oběžná aktiva		139 030 706,72	34 758,09	138 995 948,63	107 896 776,52
I.	Zásoby		22 663 612,51	0,00	22 663 612,51	20 550 995,84
1.	Pořízení materiálu	111	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Materiál na skladě	112	17 616 733,01	0,00	17 616 733,01	16 141 836,11
3.	Materiál na cestě	119	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Nedokončená výroba	121	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Polotovary vlastní výroby	122	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Výrobky	123	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Pořízení zboží	131	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Zboží na skladě	132	5 045 230,78	0,00	5 045 230,78	4 409 159,73
9.	Zboží na cestě	138	1 648,72	0,00	1 648,72	0,00
10.	Ostatní zásoby	139	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Krátkodobé pohledávky		86 063 009,73	34 758,09	86 028 251,64	76 547 998,77
1.	Odběratelé	311	63 121 724,18	34 758,09	63 086 966,09	58 901 819,97
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	376 206,91	0,00	376 206,91	627 271,00
5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	497 360,00	0,00	497 360,00	645 500,00
6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316	0,00	0,00	0,00	0,00
9.	Pohledávky za zaměstnanci	335	195 532,24	0,00	195 532,24	391 689,63
10.	Sociální zabezpečení	336	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Zdravotní pojištění	337	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Důchodové spoření	338	0,00	0,00	0,00	0,00
13.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00	0,00	0,00
14.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	0,00	0,00	0,00	0,00
15.	Daň z přidané hodnoty	343	0,00	0,00	0,00	0,00
16.	Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344	0,00	0,00	0,00	0,00
17.	Pohledávky za vybranými úředními vládními institucemi	346	228 832,00	0,00	228 832,00	243 561,00
18.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	0,00	0,00	0,00	0,00
27.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373	0,00	0,00	0,00	0,00
28.	Zprostředkování krátkodobých transferů	375	0,00	0,00	0,00	0,00
29.	Náklady příštích období	381	651 719,77	0,00	651 719,77	300 486,24
30.	Příjmy příštích období	385	49 000,00	0,00	49 000,00	400 428,00
31.	Dohadné účty aktivní	388	20 866 875,41	0,00	20 866 875,41	14 934 982,90
32.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	75 759,22	0,00	75 759,22	102 260,63

449

Číslo položky	Název položky	SÚ	Období	
			Běžné 1	Minulé 2
	PASIVA CELKEM		1 009 219 070,74	990 617 048,86
C.	Vlastní kapitál		833 326 552,67	856 657 476,36
I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky		898 037 829,47	908 798 097,62
1.	Jmění účetní jednotky	401	755 071 207,97	776 325 095,41
3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	114 662 796,64	104 169 177,35
4.	Kurzové rozdíly	405	0,00	0,00
5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406	0,00	0,00
6.	Jiné oceňovací rozdíly	407	0,00	0,00
7.	Opravy předcházejících účetních období	408	28 303 824,86	28 303 824,86
II.	Fondy účetní jednotky		9 142 284,58	2 422 665,46
1.	Fond odměn	411	0,00	0,00
2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	556 336,80	1 362 940,80
3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413	0,00	0,00
4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	898 650,06	1 059 724,66
5.	Fond reprodukce majetku, investiční fond	416	7 687 297,72	0,00
III.	Výsledek hospodaření		-73 853 561,38	-54 563 286,72
1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		-19 290 274,86	-1 192 215,73
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431	0,00	0,00
3.	Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	-54 563 286,72	-53 371 070,99
D.	Cizí zdroje		175 892 518,07	133 959 572,50
I.	Rezervy		0,00	0,00
1.	Rezervy	441	0,00	0,00
II.	Dlouhodobé závazky		0,00	0,00
1.	Dlouhodobé úvěry	451	0,00	0,00
2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452	0,00	0,00
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455	0,00	0,00
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	459	0,00	0,00
8.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	0,00	0,00
9.	Zprostředkování dlouhodobých transferů	475	0,00	0,00
III.	Krátkodobé závazky		175 892 518,07	133 959 572,50
1.	Krátkodobé úvěry	261	40 000 000,00	5 000 000,00
4.	Jiné krátkodobé půjčky	289	0,00	0,00
5.	Dodavatelé	321	61 970 884,23	56 655 576,93
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	3 939 609,58	3 945 932,98
9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326	0,00	0,00



Číslo položky	Název položky	SÚ	Období	
			Běžné 1	Minulé 2
10.	Zaměstnanci	331	20 670 452,00	20 467 521,00
11.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333	0,00	6 497,00
12.	Sociální zabezpečení	336	8 110 831,00	8 087 415,00
13.	Zdravotní pojištění	337	3 672 677,00	3 615 542,00
14.	Důchodové spoření	338	35 700,00	40 723,00
15.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00
16.	Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění	342	3 525 073,00	3 384 555,00
17.	Daň z přidané hodnoty	343	611 843,30	1 024 031,02
18.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345	0,00	0,00
19.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347	0,00	17 078,00
20.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	0,00	0,00
32.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	45 000,00	0,00
33.	Zprostředkování krátkodobých transferů	375	0,00	0,00
34.	Výdaje příštích období	383	93 640,00	62 154,10
35.	Výnosy příštích období	384	2 200,00	0,00
36.	Dohadné účty pasivní	389	27 052 191,14	24 779 720,57
37.	Ostatní krátkodobé závazky	378	6 162 416,82	6 872 825,90

Okamžik sestavení 2.2.2016	Razítko a podpis účetní jednotky NEMOCNICE S POLIKLINIKOU HAVÍŘOV, příspěvková organizace Dělnická 1132/24, 736 01 Havířov Ing. Petr Kovářik ředitel	Podpis osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Ing. Jiří Matěj ekonomicko-personální náměstek Miroslava Gubalová vedoucí oddělení finančního účetnictví telefon: 596491440 e-mail: gubalova@nspka.cz
-----------------------------------	--	--

Zdroje: [32]

Příloha č. 2 VZZ

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 410/2009 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

sestaven k 31.12.2015

(v Kč s přesností na 2 desetinná místa)

IČ
00844896

Název a právní forma účetní jednotky

Nemocnice s poliklinikou

Havířov, příspěvková

organizace

Sídlo účetní jednotky

Dělnická 1132/24

736 01 Havířov

Předmět činnosti

Zdravotní péče

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
A	NÁKLADY CELKEM		766 927 215,71	7 723 243,96	641 799 238,21	94 687 079,01
I.	Náklady z činnosti		766 731 892,75	7 723 243,96	641 463 746,76	94 686 079,01
1.	Spotřeba materiálu	501	149 290 128,81	450 879,61	161 304 007,89	371 932,48
2.	Spotřeba energie	502	25 908 917,42	1 081 068,88	25 818 141,60	902 572,56
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Prodané zboží	504	89 220 016,04	2 655 017,18	0,00	86 695 677,15
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	0,00	0,00	-289 670,05	0,00
6.	Aktivace oběžného majetku	507	-20 024,55	-145 591,55	0,00	0,00
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Opravy a udržování	511	5 478 916,36	30 766,87	7 296 905,84	41 589,49
9.	Cestovné	512	660 953,82	135,43	700 616,49	41,01
10.	Náklady na reprezentaci	513	54 169,01	0,00	53 994,57	0,00
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516	-510 716,59	0,00	-266 123,39	-496 351,76
12.	Ostatní služby	518	45 432 826,59	370 942,58	38 316 311,40	387 430,30
13.	Mzdové náklady	521	309 086 807,95	1 135 861,05	295 998 580,80	3 792 826,20
14.	Zákonné sociální pojištění	524	102 840 159,83	379 716,17	98 647 272,73	1 287 406,27
15.	Jiné sociální pojištění	525	1 266 791,61	3 801,88	1 213 234,47	14 386,09
16.	Zákonné sociální náklady	527	4 556 987,35	11 495,56	4 371 548,46	37 934,40
17.	Jiné sociální náklady	528	0,00	0,00	0,00	0,00
18.	Daň silniční	531	15 413,00	0,00	11 815,00	0,00
19.	Daň z nemovitostí	532	0,00	0,00	0,00	0,00
20.	Jiné daně a poplatky	538	88 825,00	0,00	49 790,00	0,00
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	0,00	0,00	7 308,72	0,00
23.	Jiné pokuty a penále	542	84 237,00	0,00	3 716,78	2 000,00
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543	0,00	0,00	0,00	0,00
25.	Prodaný materiál	544	0,00	2 119,98	0,00	38 591,00
26.	Manka a škody	547	1 135,39	13 354,35	205 444,18	11,99
27.	Tvorba fondů	548	0,00	0,00	0,00	0,00
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	28 850 113,10	1 668 001,47	6 453 772,11	1 550 297,02
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552	0,00	0,00	0,00	0,00
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	814 693,35	52 001,70	0,00	0,00
31.	Prodané pozemky	554	0,00	0,00	0,00	0,00

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555	0,00	0,00	0,00	0,00
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	-350,70	0,00	-2 200,00	0,00
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	344 839,28	0,00	1 322 787,23	0,00
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	2 872 012,67	13 226,82	2 165 740,45	1 257,17
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	395 041,01	445,98	-1 919 248,52	58 477,64
II.	Finanční náklady		195 322,96	0,00	335 491,45	1 000,00
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Úroky	562	175 616,11	0,00	128 456,81	0,00
3.	Kurzové ztráty	563	8 706,85	0,00	12 874,04	0,00
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatní finanční náklady	569	11 000,00	0,00	194 160,60	1 000,00
III.	Náklady na transfery		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	Daň z příjmů		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Daň z příjmů	591	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	VÝNOSY CELKEM		746 910 176,48	8 450 008,53	626 564 988,50	108 729 112,99
I.	Výnosy z činnosti		725 465 947,29	8 422 725,46	604 896 890,05	105 931 526,90
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	0,00	14 341,58	0,00	5 627,48
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	608 730 718,20	2 450 416,69	598 922 615,69	2 214 143,65
3.	Výnosy z pronájmu	603	11 725,00	1 806 854,36	0,00	1 399 905,47
4.	Výnosy z prodaného zboží	604	107 360 488,80	3 986 507,90	0,00	102 269 525,61
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	0,00	0,00	0,00	0,00
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	1 253,03	0,00	13 566,20	0,00
10.	Jiné pokuty a penále	642	336,00	0,00	0,00	0,00
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	16 640,00	0,00	28 610,00	0,00
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	0,00	6 016,84	0,00	38 591,00
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645	0,00	0,00	0,00	0,00
14.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646	994 498,27	61 783,26	0,00	0,00
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	0,00	0,00	0,00	0,00
16.	Čerpání fondů	648	3 586 672,65	0,00	2 451 815,21	0,00
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	4 763 615,34	96 804,83	3 480 278,95	3 733,69

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
II.	Finanční výnosy		8 478 855,93	27 283,07	6 247 006,22	2 797 586,09
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	0,00	0,00	0,00	0,00
	2. Úroky	662	4,50	0,00	1 074,97	0,00
	3. Kurzové zisky	663	0,00	0,00	0,00	0,00
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	0,00	0,00	0,00	0,00
	6. Ostatní finanční výnosy	669	8 478 851,43	27 283,07	6 245 931,25	2 797 586,09
IV.	Výnosy z transferů		12 965 373,26	0,00	15 421 092,23	0,00
	1. Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671	0,00	0,00	0,00	0,00
	2. Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	12 965 373,26	0,00	15 421 092,23	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ					
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním		-20 017 039,23	726 764,57	-15 234 249,71	14 042 033,98
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního období		-20 017 039,23	726 764,57	-15 234 249,71	14 042 033,98

Okamžik sestavení 2.2.2016	Razítko a podpis účetní jednotky NEMOCNICE S POLIKLINIKOU HAVÍŘOV, příspěvková organizace Domovní 1132/24, 736 01 Havířov	Podpis osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Ing. Jiří Matěj ekonomicko-personální náměstek
	Ing. Petr Kovařík ředitel	Miroslava Gubalová, vedoucí oddělení finančního účetnictví telefon: 596491440 e-mail: gubalova@nspka.cz



Zdroje: [33]

[illegible]